

**MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA EL TECNOCENTRO  
CULTURAL SOMOS PACÍFICO**

**CAMILO ERNESTO TORRES TRUJILLO**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SANTIAGO DE CALI  
2014**

**MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA EL TECNOCENTRO  
CULTURAL SOMOS PACÍFICO**

**CAMILO ERNESTO TORRES TRUJILLO**

**TESIS DE GRADO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE  
Master en Administración de Empresas**

**DIRECTORA  
CLAUDIA MARCELA CÓRDOBA  
Psicóloga  
Master Executive en Recursos Humanos  
Consultora Organizacional**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SANTIAGO DE CALI  
2014**

## **NOTA DE ACEPTACION**

**Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Occidente para optar al título de Master en Administración de Empresas.**

**MARIA EUGENIA TORRES**  
**Jurado**

**JUAN CARLOS AGUILAR**  
**Jurado**

## **CONTENIDO**

	<b>Pág.</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>12</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>13</b>
<b>1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>16</b>
1.1 Planteamiento del Problema	15
1.2 Pregunta de Investigación	16
<b>2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>21</b>
2.1 Objetivo General	21
2.2 Objetivos Específicos	21
<b>3. JUSTIFICACIÓN</b>	<b>22</b>
3.1 Importancia de la Propuesta	25
3.2 Beneficios para el Tecnocentro Cultural Somos Pacifico	26
3.3 Beneficios para el Estudiante	27
<b>4. MARCO REFERENCIAL</b>	<b>28</b>
4.1 Antecedentes	28
4.2 Marco Conceptual	30
4.2.1 Gestión del Talento Humano	30
4.2.2 Competencias	32
4.2.3 Modelos	35
4.2.4 Modelo de Gestión por Competencias	36
4.3 Base Teórica Para La Construcción Del Modelo	42
<b>5. METODOLOGÍA.</b>	<b>43</b>
5.1 Nivel de Investigación	43
5.2 Tipo de Investigación	43
5.3 Fuente de Información	44

5.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de información	44
5.4.1 Revisión bibliográfica	44
5.4.2 El cuestionario	44
5.4.3 Población y Muestra	45
5.4.4 Técnicas de procesamiento para el análisis e interpretación de la información	45
5.3 Diseño metodológico	45
5.3.1 Descripción de cargos y manual de funciones	45
5.3.2 Determinación, definición y asignación de competencias	46
5.3.3 Creación de una herramienta de evaluación de competencias	46
<b>6. GENERALIDADES DEL TECNOCENTRO CULTURAL SOMOS PACIFICO</b>	<b>47</b>
6.1 Marco Geográfico-Contextual	47
6.2 Un poco de historia	49
6.3 Misión, Visión y Objetivos del Tecnocentro	50
6.3.1 Misión	50
6.3.2 Visión	51
6.3.3 Objetivo General	51
6.3.4 Objetivos Específicos	51
6.4 Criterios del Proyecto Educativo Institucional	52
6.4.1 Reconocimiento cultural	52
6.4.2 Pertinencia y participación	52
6.4.3 Diversificación	52
6.4.4 Integralidad	53
6.4.5 Flexibilidad curricular	53
6.4.6 Equidad de género	53
6.4.7 Diálogo de saberes	53
6.4.8 Sentido práctico y colectivo de la formación	52
6.4.9 Apropiación y sistematización de modelos exitosos	52
6.4.10 Replicabilidad	52
6.5 Oferta de programas educativos	53
6.5.1 En la modalidad de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano	54
6.5.2 En la modalidad de articulación con la educación formal, básica y media técnica	54
6.5.3 En la modalidad de educación técnica, tecnológica y profesional	54

6.5.4 En la modalidad de programas complementarios	54
6.6 Organización Administrativa Tecnocentro Cultural Somos Pacífico	55
6.6.1 Consejo Directivo	55
6.6.2 Organigrama del Tecnocentro Cultural Somos Pacífico	56
<b>7. DESCRIPCIÓN DE CARGOS Y MANUAL DE FUNCIONES</b>	<b>58</b>
7.1 Formato Descripción de cargos: Director Ejecutivo	59
7.2 Formato Descripción de cargos: Coordinador Académico	62
7.3 Formato Descripción de cargos: Coordinador Administrativo	65
7.4 Formato Descripción de cargos: Coordinador del Área Social	68
7.5 Formato Descripción de cargos: Asistente Académico	71
7.6 Formato Descripción de cargos: Asistente Administrativo	74
7.7 Formato Descripción de cargos: Contador	77
7.8 Formato Descripción de cargos: Gestor Social	80
7.9 Formato Descripción de cargos: Tutor RED	83
7.10 Formato Descripción de cargos: Coordinador Computer Clubhouse	86
7.11 Formato Descripción de cargos: Docente Danza	89
7.12 Formato Descripción de cargos: Recepcionista	92
7.13 Formato Descripción de cargos: Auxiliar de Mantenimiento y Logística	95
7.14 Formato Descripción de cargos: Auxiliar de Servicios Generales	98
<b>8. DETERMINACIÓN, DEFINICIÓN Y ASIGNACIÓN DE COMPETENCIAS</b>	<b>100</b>
8.1 Criterios para la definición de Competencias	101
8.1.1 Misión del Tecnocentro Cultural Somos Pacifico	101
8.1.2 Visión del Tecnocentro Cultural Somos Pacifico	102
8.1.3 Objetivo General del Tecnocentro Cultural Somos Pacifico	102
8.1.4 Criterios del Proyecto Educativo Institucional del Tecnocentro Cultural Somos Pacifico	102
8.2 Conceptos claves y Competencias relacionadas	102
8.3 Método de Selección de Competencias	103
8.4 Competencias seleccionadas	105

8.5 Método de definición del nivel de las Competencias Seleccionadas	106
8.6 Diccionario de Competencias	109
8.7 Análisis de los Cargos a Partir de las Competencias (Niveles Ideales)	112
8.8 Análisis de Competencias Relevantes	114
<b>9. HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS</b>	<b>120</b>
9.1 Formato de evaluación de competencias para entrevistas	122
9.2 Formato de evaluación de competencias para evaluación de personal	122
<b>10. CONCLUSIONES</b>	<b>123</b>
<b>11. RECOMENDACIONES</b>	<b>126</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>128</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>133</b>

## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
<b>Figura 1. Organigrama Tecnocentro Cultural Somos Pacifico</b>	<b>14</b>
<b>Figura 2. Macroprocesos de la Gestión del Talento Humano</b>	<b>27</b>
<b>Figura 3. Logo del Tecnocentro Cultural Somos Pacífico y sus Aliados</b>	<b>36</b>
<b>Figura 4. Organigrama del Tecnocentro Cultural Somos Pacífico</b>	<b>49</b>
<b>Figura 5. Formato Descripción de cargos: Director Ejecutivo</b>	<b>58</b>
<b>Figura 6. Formato Descripción de cargos: Coordinador Académico</b>	<b>61</b>
<b>Figura 7. Formato Descripción de cargos: Coordinador Administrativo</b>	<b>64</b>
<b>Figura 8. Formato Descripción de cargos: Coordinador del Área Social</b>	<b>67</b>
<b>Figura 9. Formato Descripción de cargos: Asistente Académico</b>	<b>70</b>
<b>Figura 10. Formato Descripción de cargos: Asistente Administrativo</b>	<b>73</b>
<b>Figura 11. Formato Descripción de cargos: Contador</b>	<b>76</b>
<b>Figura 12. Formato Descripción de cargos: Gestor Social</b>	<b>79</b>
<b>Figura 13. Formato Descripción de cargos: Tutor RED</b>	<b>82</b>
<b>Figura 14. Formato Descripción de cargos: Coordinador Computer Clubhouse</b>	<b>85</b>
<b>Figura 15. Formato Descripción de cargos: Docente Danza</b>	<b>88</b>
<b>Figura 16. Formato Descripción de cargos: Recepcionista</b>	<b>91</b>
<b>Figura 17. Formato Descripción de cargos: Auxiliar de Mantenimiento y Logística</b>	<b>94</b>
<b>Figura 18. Formato Descripción de cargos: Auxiliar de</b>	



<b>Servicios Generales</b>	<b>97</b>
<b>Figura 19. Formato de evaluación de competencias para entrevistas</b>	<b>132</b>
<b>Figura 20. Formato de evaluación de competencias para evaluación de personal</b>	<b>133</b>

## **LISTA DE CUADROS**

	<b>Pág.</b>
<b>Cuadro 1. Clasificación niveles de competencias</b>	<b>29</b>
<b>Cuadro 2. Definición de Competencia y Objetivo del modelo</b>	<b>34</b>
<b>Cuadro 3. Listados de Cargos descritos en el formato diseñado</b>	
<b>Cuadro 4. Relación Misión, Visión, Objetivo Estratégico y Criterios del PEI con las competencias</b>	<b>94</b>
<b>Cuadro 5. Resultado de la aplicación de la encuesta de selección de competencias</b>	<b>98</b>
<b>Cuadro 6. Resultado de la aplicación de la encuesta de niveles de las competencias seleccionadas</b>	<b>99</b>
<b>Cuadro 7. Diccionarios de competencias con sus respectivos Niveles</b>	<b>102</b>
<b>Cuadro 8. Listado de cargos con sus respectivos niveles en las competencias seleccionadas</b>	<b>106</b>
<b>Cuadro 9. Análisis de competencias relevantes, indicadores conductuales y preguntas</b>	<b>108</b>
<b>Cuadro 10. Clasificación de los niveles de las competencias para la herramienta de evaluación de competencias</b>	<b>114</b>

## **LISTADO DE ANEXOS**

	<b>Pág.</b>
<b>Anexo A. Formato Descripción de cargos</b>	<b>135</b>
<b>Anexo B. Encuesta Competencias Organizacionales para docentes y personal de servicios general</b>	<b>138</b>
<b>Anexo C. Encuesta Competencias Organizacionales para Directivos</b>	<b>142</b>
<b>Anexo D. Formato de Evaluación de Competencias para Evaluación del Desempeño</b>	<b>148</b>
<b>Anexo E. Formato de Evaluación de Competencias para Entrevista</b>	<b>149</b>

## **RESUMEN**

En el presente proyecto se realizó el diseño de un modelo de gestión de competencias que permite definir con claridad cada uno de los cargos presentes en el organigrama (que no estaba actualizado). En esta definición de los cargos, se pueden observar las funciones que tiene cada cargo, el plan carrera (de dónde se puede ascender al cargo y hacia dónde se puede ascender), cuál es la misión, el objetivo y la naturaleza del cargo, si el cargo tiene en su poder la toma de decisiones y el manejo de personal, y la correlación funcional; además de los niveles de las competencias organizacionales, para que la organización tenga el personal idóneo para su funcionamiento.

También se logró definir un diccionario de competencias organizacionales, sus respectivas definiciones, niveles e indicadores conductuales y preguntas para indagar las competencias. Este sirve como insumo para los procesos de selección, evaluación, capacitación, plan carrera y sucesión, al igual que para la creación de futuros cargos.

Por último, se diseñó un formato de evaluación de las competencias organizacionales, este formato puede ser utilizado tanto en los procesos de entrevistas para selección de personal como para los procesos de evaluación del desempeño de los colaboradores de la organización. De esta forma se puede determinar si el entrevistado presenta o no las competencias para pertenecer a la organización o si el evaluado ha mejorado o mantiene el nivel de las competencias a través del tiempo. También permite diseñar planes de capacitación y fortalecimiento en las competencias que presenten niveles inferiores a los esperados, tanto para empleados específicos como para grupos de empleados, departamentos o divisiones de la organización.

El modelo permitió, entre otras cosas, empezar a organizar los procesos de selección, evaluación y capacitación de personal en el Tecnocentro, a partir de la definición de los cargos presentes en la organización y las funciones de cada uno de estos, las competencias requeridas tanto para pertenecer a la organización como para desempeñar algún cargo, utilizando como insumo principal la misión, la visión y los objetivos estratégicos de la organización.

## INTRODUCCIÓN

A través de la historia las organizaciones han evolucionado en la forma en cómo son manejadas, en los principios que las rigen, los contextos en los cuales se mueven, los modelos de gestión que utilizan, etc. En la actualidad, debido a la globalización, las organizaciones se desarrollan cada vez más con una clara tendencia a la unificación de principios y de formas de hacer negocios; cada vez son más parecidos los procesos productivos, la planificación financiera, las acciones comerciales, entre otros factores en diferentes empresas, pertenezcan o no al mismo sector o al mismo país.

Sin embargo, cada empresa desarrolla sus actividades en un entorno propio, con características específicas y con gente diferente. Debido a esto, todas las organizaciones pueden estandarizar procesos productivos o de comercialización pero en la parte de gestión humana deben hacer un análisis más profundo, ya que hoy, la fuerza de trabajo de las organizaciones proviene de las personas; y el reto, precisamente, es integrar y formar un buen equipo de trabajo para alcanzar mejores resultados.

Las empresas pasaron de ser un ente abstracto que produce bienes y servicios, a ser un conjunto de personas (capital humano) que llevan a cabo una serie de actividades para la consecución de objetivos planificados. En este sentido, el éxito de una organización depende de su personal, de sus capacidades, sus habilidades, el grado de compromiso personal y hacia la organización, y el aprovechamiento de todo esto para la consecución de los objetivos que la empresa haya fijado.

Por lo anterior, existe una tendencia mundial cada vez más fuerte hacia la gestión de los recursos humanos, identificando y potenciando las características propias del personal que integra la organización, sus habilidades, sus capacidades y sus diferentes personalidades en función de los puestos de trabajo que deberán ocupar y las tareas que deben cumplir, buscando de esta forma la más alta productividad.

La gestión humana se define como “la *actividad estratégica* de apoyo y soporte a la Dirección, compuesta por un conjunto de políticas, planes, programas y actividades, con el objeto de obtener, formar, motivar, retribuir y desarrollar al personal requerido para generar y potencializar, el management, la cultura organizacional y el capital social, donde se equilibran

los diferentes intereses que convergen en la organización para lograr los objetivos de manera efectiva”<sup>1</sup>.

Para esto se analizan las conductas observables y evaluables en los empleados llamadas competencias, que son el compilado de características personales claves que promueven y mantienen la eficiencia en una institución de alto desempeño; son un conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes en términos de conductas observables, requeridas para desempeñar eficazmente los roles asignados dentro de los procesos de la organización<sup>2</sup>.

Las competencias pueden ser propias de la organización como valores corporativos, propias del cargo como comportamientos laborales, propios de la función que se va a desempeñar y también estar relacionadas directamente con aspectos técnicos del cargo.

Un modelo de gestión por competencias tiene como objetivo evaluar a las personas en estas conductas observables que ha definido la organización, importantes para pertenecer a ella; se evalúan estas competencias para determinar cuál o cuáles son las personas adecuadas para un cargo en procesos de selección de personal, pero también se evalúa a los empleados que ya pertenecen a la organización en busca de planes de mejoramiento, capacitación o reubicación de los puestos de trabajo.

En este sentido, se hace importante diseñar un modelo de gestión por competencias que permita organizar y mejorar procesos como la selección, la evaluación y la capacitación del recurso humano del Tecnocentro Somos Pacífico, a través de la definición clara de los cargos presentes en la organización, las competencias organizacionales que debe tener cada persona que ocupe el cargo y la forma en la cual se van a medir estas competencias.

---

<sup>1</sup> GARCÍA M. Notas de Clase “Gestión del Talento Humano”. Maestría en Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Departamento de Ciencias Administrativas. Universidad Autónoma de Occidente Agosto 2013. 11 p.

<sup>2</sup> PIEDRAÍTA J.A.; Notas de Clase Especialización Gerencia del Talento Humano; Universidad Autónoma de Occidente. 2013. 9 p

El Tecnocentro Cultural Somos Pacífico, como su nombre lo indica, es un centro tecnológico y cultural ubicado en la comuna 21 de la ciudad de Cali en el barrio Potrero Grande, que acoge población en situación de vulnerabilidad y pobreza, mediante la oferta de programas técnico – laborales y de extensión. En la actualidad cuenta con 16 puestos directos y otros 8 en convenio con otras instituciones, pero no cuenta con un área de recursos humanos establecida, lo que se traduce en la falta de políticas claras sobre el manejo de personal, por lo cual, en muchas oportunidades se pierde eficiencia y eficacia en la administración de personal, desde su selección, evaluación y desarrollo de personas en las distintas competencias.

## **1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La Corporación Tecnocentro Cultural Somos Pacífico es una alianza público – privada entre la Fundación Paz y Bien, la Fundación Alvarallice, la Caja de Compensación Comfandi y la Alcaldía de Santiago de Cali, quienes han venido construyendo la iniciativa cultural Somos Pacífico en función de aportar a la construcción del desarrollo humano y social desde el oriente de la ciudad de Cali, proyectándose a la subregión pacífico y al conjunto del suroccidente colombiano.

El Tecnocentro Cultural Somos Pacífico, nace como una iniciativa orientada a proveer servicios de tecnología y cultura a un área de Cali caracterizada por la carencia de infraestructura urbana, altos índices de violencia y desempleo y la falta de oportunidades para el esparcimiento y la recreación. Con este proyecto se busca prestar servicios de manera directa a 5.000 familias asentadas en el barrio Potrero Grande y de forma indirecta a las más de 100.000 personas que habitan la comuna 21<sup>3</sup>.

La construcción del Tecnocentro inició a mediados del año 2011, con contribuciones de organizaciones del sector público y privado con recursos en efectivo y en especie, e inicia operaciones en agosto del 2012 con los programas complementarios y de extensión entre los cuales se puede mencionar el programa de BILINGÜISMO ofertado por el Centro Cultural Colombo Americano, Programa FORMACIÓN MUSICAL ofertado por el Sistema Nacional de Orquestas Sinfónicas e Infantiles de Colombia – BATUTA-, y el programa de ALFABETIZACIÓN DIGITAL ofertado por Punto Vive Digital (Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones), entre otros.

Al iniciar operaciones, el Tecnocentro no contaba con un director ejecutivo definido sino que tenía un funcionario en calidad de encargado; esta persona hacía parte de la nómina de la Fundación Paz y Bien y debía atender funciones en la Fundación, además de las funciones de director ejecutivo del

---

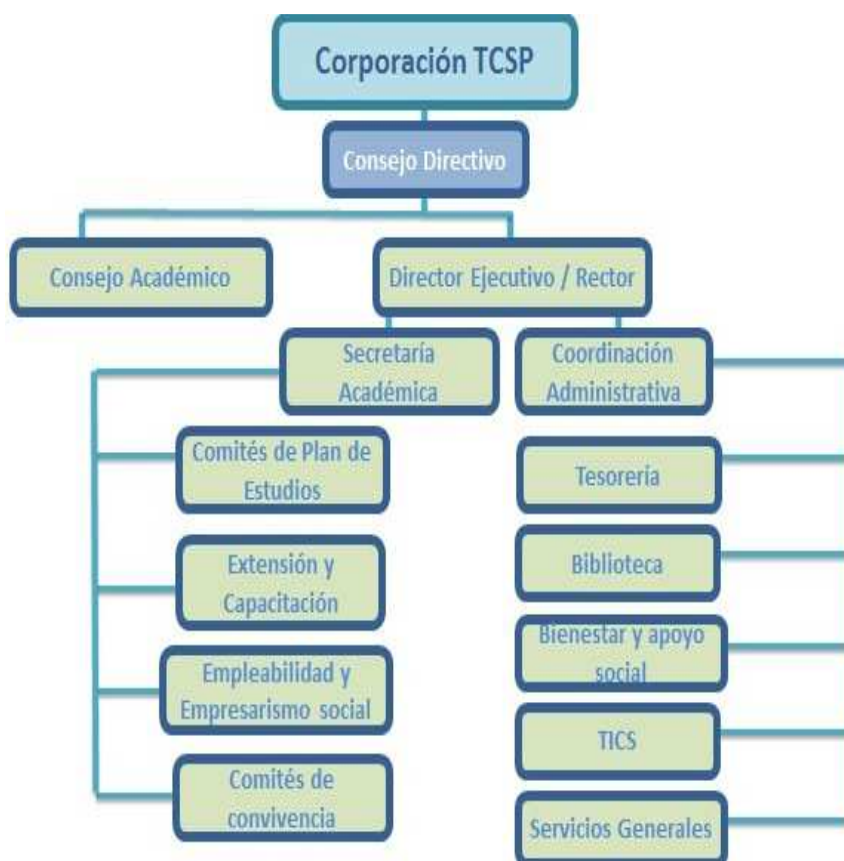
<sup>3</sup> GONZÁLEZ BOLAÑOS J.D. “Informe final, Consultoría para la aplicación de la propuesta educativa del Tecnocentro Cultural Somos Pacífico”, Tecnocentro Cultural Somos Pacífico. Santiago de Cali 2002. 37 – 45 p.



Tecnocentro, lo que generaba falta de presencia en el Tecnocentro y como consecuencia la pérdida de autonomía en la toma de decisiones, ya que su jefe directo no era la junta directiva del Tecnocentro sino la directora de la Fundación Paz y Bien.

De igual forma, algunos cargos del organigrama del Tecnocentro aún no estaban claros, no tenían manual de funciones y las personas contratadas para estos cargos realizaban muchas funciones adicionales debido a la falta de personal, descuidando en parte las funciones para las cuales habían sido contratados. A continuación, se muestra el organigrama que presenta el Tecnocentro en el documento “Informe final, Consultoría para la aplicación de la propuesta educativa del Tecnocentro Cultural Somos Pacífico” del 2002, y se listan los cargos que no se cuentan en este organigrama.

**Figura 1. Organigrama Tecnocentro Cultural Somos Pacífico**



**Fuente: González Bolaños J.D. (2002)**

**Cargos faltantes:** Contador, Recepcionista, Asistente Administrativa, Asistente Académica, Docente Danza, Coordinador del Área Social, Gestor Social, Tutor RED, Coordinador Computer Clubhouse.

Los procesos de reclutamiento y selección de personal, por su parte, se hacen de forma externa por la Caja de Compensación Comfandi, según un perfil entregado por el Tecnocentro, pero sin la participación directa de algún funcionario del mismo. Por ejemplo, específicamente para la Secretaría Académica, la Fundación Paz y Bien nombró un funcionario de su institución desde febrero del 2013 hasta julio de 2013; luego ésta persona se retiró. Acto seguido, Comfandi nombró a otro funcionario de su institución. Es importante anotar que en las 2 ocasiones, el funcionario fue contratado sin un proceso de selección e inducción o capacitación al cargo previo a su contratación, y además, se obviaron las postulaciones de algunos empleados del Tecnocentro que contaban con el perfil para el cargo.

A todo lo anterior se sumaba el hecho de que la organización, era nueva y en proceso de crecimiento, lo que le hacía carecer de sistemas de gestión por competencias, modelos de evaluación del desempeño del personal, sistema de incentivos para el talento humano, plan carrera definido, procesos de inducción a los cargos y a la organización, proceso de sucesión, etc. Además de la dificultad que suponía la jefatura simultánea de 3 directivos, cada uno de los directores de las organizaciones de la alianza (Director de Alvarallice, directora de Paz y Bien y Director de Comfandi) quienes en principio enviaban ordenes contrarias y hacían que los procesos fueran mucho más lentos y con muchos más filtros, ya que todos querían participar en las decisiones y querían tener la última palabra, lo que hacía que el Tecnocentro como tal perdiera autonomía en las decisiones y los procesos fueran mucho mas burocráticos.

Entre los reprocesos antes mencionados se pueden nombrar por ejemplo la verificación de las compras (algunas de estas realizadas con dinero de caja menor) y la no autorización de las mismas, la no contratación de personal para realizar un reemplazo, la imposición de personas en cargos, la desautorización de decisiones tomadas por el Director Ejecutivo, entre otros.

Las consecuencias de la carencia de los procesos antes mencionados, como por ejemplo un sistema de gestión por competencias, son entre otras, la

desmotivación del personal, la falta de incentivos más allá del salario, el tiempo que se pierde mientras el colaborador se acopla a la organización y al cargo para el cual fue contratado, la falta de promoción dentro de la organización entre los colaboradores, y la alta rotación de personal.

Por otra parte, el Modelo Pedagógico y el Proyecto Educativo Institucional (PEI) que se aprobó en junta directiva para su aplicación, no fue socializado con el personal del Tecnocentro, a pesar de algunos intentos del primer Director Ejecutivo. Tampoco era socializado al personal nuevo que entraba a hacer parte de la organización. Por lo tanto las personas realizaban las funciones para las cuales eran contratadas sin conocer la misión, la visión y los objetivos estratégicos del Tecnocentro, desconociendo al mismo tiempo cuál era su aporte al cumplimiento de los mismos.

Por último, la idea con la cual nació el Tecnocentro ha venido cambiando debido a diferentes factores como el contexto social en el cual está ubicado, las condiciones económicas y de sostenibilidad, y la creación de alianzas con diferentes instituciones como el SENA, con quienes se están trabajando programas académicos que no se habían contemplado antes. Hasta el momento se trabaja con un PEI que se creó en el año 2012 a partir de un proceso de consultoría para la aplicación de la propuesta educativa<sup>4</sup>, pero este documento requiere una revisión y ajuste para que sea una carta de navegación de lo que se está haciendo actualmente. Sin embargo, muchos de estos cambios serán de forma, ya que la misma misión y la visión están bien formuladas y acordes a la razón de ser del Tecnocentro.

Todos las dificultades antes mencionadas tienen un trasfondo tanto de estructura como de competencias del talento humano seleccionado para los cargos en la organización; en principio, el hecho de que la organización no cuente con autonomía debido a que se conformó como una alianza entre 3 organizaciones y la Alcaldía de Cali como se explica anteriormente; en segundo lugar por la carencia de sistemas de gestión del talento humano por ser una organización nueva y en crecimiento, lo que se traduce como se menciona anteriormente, en la falta de procesos de evaluación del personal, sin sistema de incentivos para el talento humano, sin un plan carrera definido, sin procesos de inducción a los cargos ni a la organización, sin proceso de sucesión, sin procesos de capacitación programados, etc. Y por último, en el tema de competencias, ya que las personas seleccionadas para los cargos no pasan por procesos de selección profundos donde se evalúen

---

<sup>4</sup> Ibíd., pág. 19.

las competencias que se necesitan para el cargo en cuestión, los cargos no cuentan con manuales de funciones ni con inducciones, no se socializa la misión, la visión y los objetivos estratégicos de la organización, lo que se traduce en que las personas seleccionadas para los cargos no sean las idóneas y esto genera alta rotación del personal.

## **1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACION**

**¿Cómo diseñar un modelo de gestión por competencias del talento humano para el Tecnocentro Cultural Somos Pacífico?**

## **2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **2.1 OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un modelo de gestión por competencias para el Tecnocentro Cultural Somos Pacífico de la Comuna 21 de Cali, con el fin de optimizar los procesos de gestión humana dentro de la organización.

### **2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar la descripción de los cargos presentes en el Tecnocentro Cultural Somos Pacífico.
- Determinar, definir y asignar las competencias comportamentales organizacionales de los cargos presentes en el Tecnocentro Cultural Somos Pacífico a partir de la misión, la visión, los valores corporativos y la estrategia corporativa del mismo.
- Crear una herramienta de evaluación de las competencias definidas en el diccionario con sus respectivos indicadores conductuales, preguntas y criterios de evaluación.

### 3. JUSTIFICACIÓN.

El presente proyecto es vital para el Tecnocentro Cultural Somos Pacífico, ya que es una organización nueva y en crecimiento, que atiende población vulnerable en el oriente de Cali, con servicios de tecnología, cultura y educación, la cual debe estar organizada en sus procesos internos antes de ofrecer un servicio al público. Debe contar con el personal calificado e idóneo para atender a la población objetivo y debe buscar ahorros que pueden ser reinvertidos en los programas académicos y culturales que ofrece; estos recursos pueden ser generados por los procesos de selección, inducción y entrenamiento del personal.

Según el Boston Consulting Group “Las empresas son sistemas sociales complejos que exigen claridad en los objetivos, orientación y dirección”<sup>5</sup>; por lo tanto las empresas que pongan a punto estos sistemas y generen ventaja a través de las personas, es decir, la capacidad de obtener una ventaja competitiva mediante estrategias de personas, se posicionarán por delante de sus competidores.

De igual forma, el mismo autor resalta en la publicación “Creating People Advantage”<sup>6</sup> que en un futuro próximo, las empresas deberán hacer frente a ocho desafíos claves en el ámbito de los RRHH, de los cuales podemos mencionar el “Capacitar al personal” y la “Gestión de los RRHH”; donde se hace énfasis en que las organizaciones en un mundo dominado por la innovación y el cambio rápido, deben convertirse en organizaciones en un continuo aprendizaje que garantice que las personas adecuadas reciben la formación adecuada<sup>7</sup>; e igualmente los departamentos de RRHH deberán renovar sus actuales procesos de selección y contratación del personal por tres motivos: primero; es cada vez más difícil conseguir mano de obra cualificada; segundo, se está reduciendo la lealtad de los empleados hacia una única empresa y por último; los medios tradicionales de selección y contratación de personal, como los anuncios en los periódicos y las páginas web, están perdiendo eficacia<sup>8</sup>.

---

<sup>5</sup> The Boston Consulting Group, Inc., World Federation of Personnel Management Associations. “Creating People Advantage, Cómo afrontar los desafíos de RRHH en todo el mundo hasta 2015”. 2008. 1 p.

<sup>6</sup> Ibíd., pág. 3.

<sup>7</sup> Ibíd., pág. 7.

<sup>8</sup> Ibíd., pág. 8.

El nuevo enfoque de los departamentos de talento humano habla de cinco imperativos para hacer del talento una ventaja competitiva<sup>9</sup>:

- Adoptar una mentalidad de Talento
- Crear una propuesta de valor para los empleados
- Reconstruir la estrategia de reclutamiento
- Incorporar el Desarrollo en la Organización
- Diferenciar y reafirmar al personal

La Gestión por Competencias como se menciona anteriormente es una herramienta que permite la obtención de la cualidad sistémica de una organización bajo la concepción su recurso humano es el activo más importante y le confiere la ventaja competitiva<sup>10</sup>. Según diferentes autores que se mencionan a continuación, la gestión por competencias es importante por:

- El enfoque de Competencia Laboral apoya los procesos de selección, contratación y capacitación de recursos humanos, contribuyendo al mejoramiento de la gestión del trabajo y coadyuva al aumento de la productividad y la competitividad.<sup>11</sup>
- La instalación de un modelo de Gestión por Competencias, según este autor, supone entre otras cosas, un cambio cultural en cuanto a cómo la empresa valora el conocimiento (lo capta, selecciona, organiza, distingue y presenta) y le da importancia a aprender de su propia experiencia y a focalizarse en adquirir, almacenar y utilizar el conocimiento para resolver problemas y aumentar la inteligencia y adaptabilidad de la empresa.<sup>12</sup>
- La gestión integrada de los recursos humanos como el conjunto de políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten la integración interna de los procesos de Gestión de los Recursos Humanos y externa con la estrategia empresarial, a través de competencias laborales, de un

---

<sup>9</sup> GARCÍA SOLARTE M, op. cit., págs. 33-35.

<sup>10</sup> CUESTA, A. S.: Gestión por Competencias, Facultad de Ingeniería Industrial Universidad Tecnológica de La Habana (ISPJAE) 2000.

<sup>11</sup> BARRIOS, E. Gestión de la Competencias. Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional (OIT/Cinterfor) Uruguay. Febrero 2000.

<sup>12</sup> JIMÉNEZ, Alonso. La Gestión de por Competencias: una nueva manera de gestionar la organización, un nuevo paradigma. En Psicología del Trabajo y Gestión de los Recursos Humanos. Barcelona: ed. Gestión 1997. p.211-246.

desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo.<sup>13</sup>

- La Gestión por Competencia es una herramienta indispensable para profundizar en el desarrollo e involucramiento del capital humano.<sup>14</sup>
- Un modelo de Gestión por Competencia funciona como un elemento integrador de los diferentes procesos de la Gestión de los Recursos Humanos y persigue que todos ellos se articulen entorno de las competencias como unidad de gestión.<sup>15</sup>
- La Gestión por Competencias alinea la Gestión de los Recursos Humanos a la estratégica organizacional. Aumenta la capacidad de respuesta ante una nueva exigencia del mercado.<sup>16</sup>

Además de lo antes planteado, un sistema de Gestión por Competencias detectará las competencias que requiere un puesto de trabajo para que quién lo desarrolle mantenga un rendimiento elevado o superior a la media, determinará a la persona que cumpla con estas competencias y favorecerá el desarrollo de competencias tendientes a mejorar aún más el desempeño superior (sobre la media) en el puesto de trabajo.

Gestionar eficazmente a los recursos humanos entre otros brinda las siguientes ventajas que son de vital importancia para obtener los objetivos empresariales deseados:

- Integración de los procesos de Recursos Humanos con los restantes sistemas de la organización.
- Integración o alineación con las estrategias organizacionales.
- La gestión por competencia ayuda a gestionar el desempeño de forma más eficaz.

---

<sup>13</sup> MORALES CARTAZA, Alfredo. Contribución para un modelo cubano de Gestión Integrada de recursos Humanos. La Habana; ISPJAE, 2006. Tesis presentada en opción del grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. 60h.

<sup>14</sup> SÁNCHEZ RODRÍGUEZ, Alexander. Tecnología para el Desarrollo Integrado de Competencias Laborales en Entidades Consultoras. Aplicación en la provincia Holguín. Holguín; Universidad de Holguín, 2007. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. 94h

<sup>15</sup> ARTILLED, I. Gestión por Competencias. Gestión por Competencias: un nuevo reto. [En Línea] 2013 [consultado el 15 de noviembre del 2013]. Disponible en internet en: [www.gestiodelconocimiento.com](http://www.gestiodelconocimiento.com)

<sup>16</sup> DOMINGO, J. DELGADO, M DELGADO M., Domingo. Modelo de gestión por competencias. [En Línea] 2013 [consultado el 24 de noviembre del 2013]. Disponible en internet en: [www.portaldelconocimiento.com](http://www.portaldelconocimiento.com)



- Facilita la alineación de los profesionales con la estrategia de la organización.
- Mejora el desarrollo de carreras.
- Orienta la inversión en formación.
- Mejoramiento de cultura organizacional.
- Aumenta la competitividad de los trabajadores.
- Aumenta la capacidad de respuesta de organización hacia el entorno.
- Ambiente organizacional positivo.
- Satisfacción laboral.
- Infiere motivación, satisfacción laboral y productividad.
- Logro de los objetivos empresariales a mediano y largo plazo.
- Contribuye a la creación de valor a través del conocimiento.

### **3.1 IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA**

Las investigaciones realizadas por diferentes instituciones académicas y las prácticas empresariales en el ámbito de los Recursos Humanos reflejan el enorme interés que existe por aplicar la Gestión por Competencias como una herramienta indispensable para profundizar en el desarrollo e involucramiento de su capital humano; al igual que la práctica muestra la importancia vital que tienen los intangibles de una organización en sus resultados económicos.

Estos intangibles deben ser valorados como el eje fundamental para las transformaciones de las organizaciones internas y externas. De nada valen los esfuerzos por transformar la gestión financiera, comercial y tecnológica - productiva, si no se completa y complementa con la gestión de recursos humanos, cuya función primordial debe consistir en la obtención y /o desarrollo del hombre, que permita que la empresa sea cada día más competitiva, que opere con la máxima eficiencia y eficacia, y que lleve a cabo sus estrategias favorablemente.

Al revisar estos autores y analizar la situación que presenta el Tecnocentro Cultural Somos Pacífico y que se desarrolla en la caracterización del problema del presente proyecto, se hace necesario desarrollar un modelo de gestión por competencias, que contribuya a la organización de los procesos de Talento Humano del Tecnocentro y genere una ventaja competitiva para la organización y un mejor clima laboral, y que repercutan en mejores y más eficientes procesos de selección y evaluación de los colaboradores, para tomar acciones en la organización basadas en el desempeño de los

empleados; y a partir de la evaluación del desempeño, desarrollar un sistema de estímulos y motivación, entre otras iniciativas.

### **3.2 BENEFICIOS PARA EL TECNOCENTRO CULTURAL SOMOS PACIFICO**

El conocimiento es generador de riquezas para las organizaciones, y este reside en las personas, quienes son consideradas en la actualidad, como el recurso más importante de las organizaciones y se les evalúa no solo en función de lo que saben (sus conocimientos), sino, y sobre todo, por lo que saben hacer (sus habilidades) y por lo que quieren hacer (sus actitudes); al conjunto de estos aspectos se le ha denominado Gestión por competencias.

Con la realización y aplicación del presente proyecto, el Tecnocentro Cultural Somos Pacífico podrá organizar los procesos internos en el área de recursos humanos basándose en información verificable de las competencias de sus colaboradores actuales y futuros, tendrá la posibilidad de realizar de manera eficaz procesos como la selección y la evaluación de personal e implementar procesos de capacitación individual o grupal a partir de las competencias que se evalúan.

De igual forma, tendrá insumos para hacer inducciones al personal nuevo ya que contará con una descripción detallada del cada cargo, la misión y las funciones del cargo, los niveles en los cuales debe tener las competencias organizacionales definidas, y el plan carrera (quien lo puede suceder y hacia donde puede ascender dentro de la organización).

Por último, al realizar procesos de selección efectivos, reducirá la rotación del personal, contratará el personal calificado e idóneo para cada cargo y generara ahorros para la organización los cuales pueden ser reinvertidos en los programas académicos y culturales que ofrece el Tecnocentro.

Vale la pena resaltar que el modelo de gestión por competencias realizado en el presente proyecto está diseñado específicamente para el Tecnocentro Cultural Somos Pacífico, a partir de las necesidades de esta organización, la misión y la visión de la misma y los objetivos estratégicos trazados en la planeación estratégica de la organización, todos los formatos entregados son únicos y propios de la organización.

### **3.3 BENEFICIOS PARA EL ESTUDIANTE**

En el presente proyecto se aplican gran parte de los conceptos aprendidos en la profundización en Gestión Humana de la Maestría en Administración de Empresas de la UAO, el estudiante está realizando una aplicación real de la gestión por competencias en la organización para la cual trabaja y esta realizando un aporte tangible a la organización partiendo de bases conceptuales fuertes de autores reconocidos a nivel internacional y experiencias de otras organizaciones.

El estudiante puede ser la persona encargada de socializar e implementar el modelo de gestión por competencias en su organización y ganarse el reconocimiento de sus pares y superiores.

## **4. MARCO REFERENCIAL.**

### **4.1 ANTECEDENTES**

El concepto de competencias en el sector empresarial surge con los hallazgos de David Mc Clelland, catedrático de Psicología de la Universidad de Harvard, que en los años 60, por requerimiento del Departamento de Estado Norteamericano, fue nombrado para llevar a cabo un sistema con el fin de mejorar la selección del personal diplomático.

En ese momento, el Departamento de Estado encontró que después de la aplicación de las pruebas aptitudinales psicotécnicas a que eran sometidos los candidatos al puesto y su posterior incorporación al mismo, no garantizaban los resultados en el desempeño de la labor profesional. Por esta razón surgió la duda sobre la eficacia del modelo de selección aplicado. Ante la propuesta, McClelland inició una investigación buscando muestras de Diplomáticos considerados “los mejores” y muestras de Diplomáticos calificados como “normales”. Analizó sus actuaciones utilizando la técnica de “Behavioural Event Interview” (Entrevista de incidentes críticos) y, después de analizar y sistematizar los resultados arrojados por las entrevistas, obtuvo una serie de características personales destacables en “los mejores”, que tan sólo se daban de una forma parcial en los individuos considerados “normales”. Este sistema arrollador fue el origen del ahora conocido Modelo de Selección por Competencias<sup>17</sup>.

El trabajo investigativo del doctor David Mc Clelland, a partir desde la década de 1960 y sus experiencias posteriores durante la década siguiente, lo llevaron a concluir que el desempeño exitoso de los individuos en roles o cargos están vinculados a ciertas características subyacentes a la persona, a las cuales denominó competencias<sup>18</sup>.

Para la década de los 80's, el concepto “competencia” definido por Mc Clelland fue difundiéndose en el sector empresarial, como un modelo para la gestión del recurso humano. Empieza a tomar mucho auge en países como el Reino Unido introduciendo reformas educativas cuyos objetivos eran: 1)

---

<sup>17</sup> Introducción al modelo de selección por competencias. [En Línea] 2013 [consultado el 12 de octubre del 2013]. Disponible en internet en: [http:// www.gabinetegrafológico.com](http://www.gabinetegrafológico.com).

<sup>18</sup> BENÍTEZ J. Medición y Evaluación de Competencias. 2008. 25 p.

fortalecer la competitividad de los trabajadores, 2) generar una fuerza laboral con capacidad de ser flexible, 3) orientar el sistema educativo con base en la demanda empresarial<sup>19</sup>

En Latinoamérica, la formación por competencias se inicia en México, llegando a implementar en 1995 el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral, y luego instaurar un sistema de formación para el trabajo, mediante competencias laborales.

Dentro de los autores más importantes se puede mencionar a Martha Alicia Alles quien es la Presidenta de Martha Alles Capital Humano, consultora regional que opera en todo Latinoamérica y consultora Internacional en Gestión por Competencias. Autora de 24 libros sobre la temática de los Recursos Humanos, en los últimos 2 años ha dictado conferencias y seminarios en Costa Rica, Venezuela, Bolivia, Uruguay, Chile, México, Guatemala, Perú, El Salvador, Colombia y Paraguay. Además de numerosos seminarios en su País. Doctora por la Universidad de Buenos Aires en la especialidad Administración, Tesis doctoral La incidencia de las competencias en la empleabilidad de profesionales. Contadora Pública Nacional.

En Colombia, un organismo comprometido con este enfoque es el Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA (2002). Su iniciativa es promover el uso de las Normas de Competencia Laboral en la Gestión del Talento Humano que le permita el fortalecimiento de la capacidad de los trabajadores que integran una empresa y de las competencias que ellos tienen. A partir de esto, en la actualidad existen 69 Mesas Sectoriales de concertación de Competencias Laborales que cubren buena parte de los sectores económicos y de las cadenas productivas y de servicios del País que han permitido la elaboración de un gran número de normas de Competencia Laboral. Es así como "...el modelo de gestión por competencias se concentra en los procesos y en las metodologías de evaluación de los trabajadores para que ellos se certifiquen, generando en este recorrido las ventajas de identificar las capacidades reales, sus necesidades de formación y, por ende, el mejoramiento del nivel de competitividad de los empleados y las empresas que ellos integran...".<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> TOBÓN S. "Formación Basada en Competencias" Eccode Ediciones. Bogotá Colombia. 2004. 32 p.

<sup>20</sup> ROMERO E. [En Línea] 2013 [consultado el 17 de octubre del 2013]. Disponible en internet en: <http://www.rldisenio.com>.

## 4.2 MARCO CONCEPTUAL

**4.2.1 Gestión del Talento Humano.** Las áreas de gestión humana en las organizaciones han venido evolucionando a través de la historia, buscando siempre cambiar el concepto del trabajador. En un principio ni siquiera se pensaba en un departamento de recursos humanos, los protagonistas eran los reyes, monarcas, feudales y dictadores, a los cuales solo les interesaba la producción plusvalía y los trabajadores eran esclavos que no podían opinar acerca de su trabajo ni mucho menos quejarse.

Más adelante se empezaron a realizar actividades como contratar, formar y retribuir a obreros y empleados, sin embargo estas tareas no eran realizadas por una dirección de Recursos Humanos como tal.

A partir de finales del siglo XIX se empiezan a dar las primeras prácticas en temas de recursos humanos en los Estados Unidos, buscando mejorar las condiciones mentales y morales de los trabajadores; el concepto de gestión del talento humano se refiere al proceso que desarrolla e incorpora nuevos integrantes a la fuerza laboral, y que además desarrolla y retiene a un recurso humano existente<sup>21</sup>.

Según los autores de la publicación “Gestión Humana en las organizaciones, un fenómeno Complejo”, este concepto nace por el crecimiento del tamaño de las empresas, el incremento de la legislación laboral, la división del trabajo y las modernas tendencias hacia una mayor humanización de los métodos operativos de la empresa, los empresarios se dieron cuenta de la necesidad de invertir en sus trabajadores tanto en bienestar como en formación, para mejorar la productividad de estos y por lo tanto la eficiencia y eficacia de las organizaciones.

Cada día los sistemas de gestión de calidad exigen la optimización de los procesos y obligan a las organizaciones a contar con personal capacitado y comprometido con las mismas, su misión y su visión; ahí es donde entra la gestión del talento humano, buscando personas con competencias de liderazgo, capaces y preparadas para los retos que exigen los puestos de

---

<sup>21</sup> CALDERÓN, G. ÁLVAREZ G. NARANJO J. “Gestión Humana en las organizaciones, un fenómeno Complejo”; Universidad Nacional de Colombia, Manizales. (2006) pp 225 – 254.

trabajo, y con bienestar emocional, optimas para las empresas globales que buscan ventajas competitivas en el mercado laboral.

Partiendo del nuevo enfoque que se le ha dado al estudio de la gestión humana, en la publicación “Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana Pensamiento & Gestión”<sup>22</sup> se habla de 5 macroprocesos, en un orden lógico secuencial (aunque se pueden desarrollar de manera simultánea) los cuales son:

- **Organización y planificación del área de gestión humana:** su objetivo es la preparación y definición de las actividades necesarias para el buen funcionamiento y desarrollo de los demás procesos de gestión humana, con el fin de que el área sea estratégica y de apoyo a la organización
- **Incorporación y adaptación de las personas a la organización:** su objetivo es la vinculación y asimilación de las personas a la organización y su alineación con la estrategia y cultura de la misma con el fin de generar valor a la organización
- **Compensación, bienestar y salud de las personas:** tiene como objetivo desarrollar el sistema para mantener motivados a los empleados y generar sostenibilidad dentro de la organización
- **Desarrollo de personal:** busca el desarrollo de las habilidades intelectuales y emocionales a nivel profesional y personal, con el fin de estimular la innovación, la generación de conocimiento y las competencias para que la empresa genere valor.
- **Relaciones con el empleado:** su objetivo es mantener las relaciones laborales empleado-patrono con el fin de generar estabilidad y aportar a la estrategia de la organización.

---

<sup>22</sup> GARCÍA SOLARTE, Mónica. “Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana Pensamiento & Gestión”, Núm. 27, Universidad del Norte –Colombia, (2009) pp. 162-200

**Figura 2. Macroprocesos de la Gestión del Talento Humano**



**Fuente: García Solarte, Mónica (2009)**

Teniendo en cuenta lo anterior, la gestión del talento humano en las organizaciones desde hace mucho tiempo dejó de ser solamente los procesos de selección de personal, y pasó a ser una serie de macroprocesos transversales a toda la organización que aportan directamente a la productividad y a la rentabilidad de las organizaciones.

**4.2.2 Competencias.** Por su parte, las competencias son el conjunto de características personales claves que promueven y mantienen la eficiencia en una institución de alto desempeño; “son un conjunto de conocimientos, habilidades, destreza y actitudes en términos de conductas observables, requeridas para desempeñar eficazmente los roles asignados dentro de los procesos de la organización”<sup>23</sup>.

<sup>23</sup> GALLEGOS M. “Gestión Humana Basada en Competencias. Contribución efectiva al logro de los objetivos Organizacionales”. Revista Universidad de EAFIT, (2000)



Para la autora francesa Claude Levy-Leboyer<sup>24</sup> las competencias son una lista de comportamientos que ciertas personas poseen más que otras, que las transforman en más eficaces para una situación dada.

La misma autora menciona en su libro “Gestión de las Competencias”, que las competencias individuales y las competencias clave de la empresa están en estrecha relación, las competencias de la empresa están en constituidas ante todo por la integración y la coordinación de las competencias individuales; de ahí la importancia para la empresa de administrar bien su stock de competencias individuales tanto actuales como potenciales.

Por su parte Spencer & Spencer<sup>25</sup> definen competencia como “una característica subyacente en el individuo que esta causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación”

Este autor define los 5 tipos de características de una competencia:

- **Motivación:** Los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones “dirigen, conllevan y seleccionan” el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo aleja de otros. Ejemplo: las personas motivadas que desean éxito se establecen constantemente objetivos, toman responsabilidad propia para alcanzarlos y utilizan la retroalimentación para desempeñarse mejor.
- **Características:** Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información. Ejemplo: tiempo de reacción y buena vista son competencias físicas para los pilotos de combate.
- **Concepto propio o concepto de uno mismo:** Las actitudes, valores o imagen propia de una persona. Ejemplo: la confianza en sí mismo, la seguridad de poder desempeñarse bien en cualquier situación, es parte del concepto de sí mismo.
- **Conocimiento:** La información que una persona posee sobre áreas específicas. Ejemplo: conocimiento de la anatomía de los nervios y músculos en el cuerpo humano.

---

<sup>24</sup> LEVY-LEBOYER C. “Gestión de las Competencias”. Editorial Gestión 2000, ISBN: 9788480889339, Barcelona, 2003

<sup>25</sup> SPENCER, L. SPENCER, S. “Evaluación De Competencia en el Trabajo, Modelos para un Desempeño Superior “. McBer and Company, Boston MA, 1991.

- **Habilidad:** La capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental. Ejemplo: la “mano” de un dentista para arreglar una caries sin dañar el nervio; la capacidad de un programador para organizar 50.000 líneas de código en un orden lógico secuencial.

De igual forma, la autora Martha Alles, en su libro “Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias: el diccionario”<sup>26</sup> explica que las competencias, se clasifican en:

- **Competencias cardinales:** aquellas que deberán poseer todos los integrantes de la organización.
- **Competencias específicas:** para ciertos colectivos de personas, con un corte vertical, por área y, adicionalmente, con un corte horizontal, por funciones. Usualmente se combinan ambos colectivos.

De igual forma, la misma autor incluye un nuevo concepto que es la aplicación de niveles a las competencias, donde se hablan de 4 cuatro grados (A el más alto y D el más bajo). Es importante mencionar que esta clasificación fue arbitraria en cuanto a número, se podría haber utilizado cinco u otro. A continuación se da la explicación de los Niveles utilizados:

#### **Cuadro 1. Clasificación niveles de competencias<sup>27</sup>**

<b>A:</b>	<b>Alto o desempeño superior.</b> Según Spencer y Spencer es una desviación tipo por encima del promedio de desempeño. Aproximadamente una de cada diez personas alcanzan el nivel superior en una situación laboral
<b>B:</b>	<b>Bueno, por sobre el estándar.</b>
<b>C:</b>	<b>Mínimo necesario para el puesto pero dentro del perfil requerido.</b> El grado C en esta calificación se relaciona con la definición de Spencer y Spencer sobre desempeño eficaz: por lo general, esto significa un nivel “mínimamente aceptable de trabajo. Es el punto que debe alcanzar un empleado; de lo contrario, no se lo consideraría competente para el puesto. No indica una subvaloración de la competencia
<b>D:</b>	<b>Insatisfactorio.</b> Este nivel no se aplica para la descripción del perfil, ya que si no es necesaria esa competencia para el puesto, no será necesario indicar nivel.

<sup>26</sup> ALLES M. A. “Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias: el diccionario”. Ediciones Granica S.A., 2009

<sup>27</sup> Ibid., pág. 17.

Para el presente trabajo utilizaremos los niveles definidos por Martha Alles y la siguiente clasificación de las competencias según el libro “The Core Competence of the Corporation”<sup>28</sup>:

- **Básicas:** Son las que se requieren para poseer un perfil de empleabilidad mínimo para ingresar a un trabajo
- **Genéricas:** Son competencias que se ubican en comportamientos laborales propios de diversos ámbitos de función, tales como trabajo en equipo, comunicación efectiva, etc.
- **Específicas:** Son las que están directamente relacionadas con los aspectos técnicos del cargo.

**4.2.3 Modelos.** Los modelos de instrumentación de la competencia laboral que existen a nivel mundial son múltiples, según el enfoque que se quiera dar al aprendizaje del personal y la posición que ocupa la persona en la estructura de mando y responsabilidades de la organización.

Pueden coexistir varios enfoques a la vez en la organización, sin que esto afecte negativamente la coherencia como sistema.

Los modelos existentes se pueden clasificar en tres clases: funcionalista, conductista y constructivista.<sup>29</sup>

**4.2.3.1 Modelo Funcional.** La aproximación funcional refiere a desempeños o resultados concretos y predefinidos que la persona debe demostrar, derivados de un análisis de las funciones que componen el proceso productivo. Generalmente se usa este modelo a nivel operativo y se circunscribe a aspectos técnicos.

Las evidencias que modelos de este tipo piden son: de producto; los resultados de las observaciones de la ejecución de una operación; y, de conocimientos asociados.

---

<sup>28</sup> CK Prahalad, G Hamel. “The Core Competence of the Corporation”. Boston (MA), 1990

<sup>29</sup> Mertens L., “Competencia Laboral: sistemas, surgimiento y modelos”. Mexico, Oficina Internacional del Trabajo (OIT), 1997, Pag. 119

**4.2.3.2 Modelo Conductista.** El modelo conductista se centra en identificar las capacidades de fondo de la persona que conlleva a desempeños superiores en la organización. Generalmente se aplica a los niveles directivos en la organización y se circunscribe a las capacidades que le hacen destacar ante circunstancias no predefinidas.

Por ejemplo, capacidad analítica, toma de decisiones, liderazgo, comunicación efectiva de objetivos, creatividad, adaptabilidad. En este caso los desempeños a demostrar por la persona no se derivan de los procesos de la organización sino de un análisis de las capacidades de fondo de las personas que se han destacado en las organizaciones. Por ejemplo, capacidades a demostrar en Liderazgo pueden ser: a) Plantear objetivos claros; b) Estimular y dar dirección a equipos de trabajo; c) Tomar responsabilidad y adjudicar sus acciones; d) Identificar las fortalezas de otros y delegar tareas adecuadamente; entre otras.

**4.2.3.3 Modelo Constructivista.** En el modelo constructivista no se define a priori las competencias del personal, sino las construye a partir del análisis y proceso de solución de problemas y disfunciones que se presentan en la organización. En esta perspectiva, las competencias están ligadas a los procesos en la organización: es el desarrollo de las competencias y la mejora de los procesos.

#### **4.2.3.4 Distinciones típicas**

- Modelo funcional: desempeños o resultados concretos y predefinidos
- Modelo conductista: identifica capacidades de fondo que conllevan desempeños superiores.
- Modelo constructivista: define competencias a partir del análisis y proceso de resolución de problemas que se presentan en la organización.

**4.2.4 Modelo de Gestión por Competencias.** Un esquema global por competencia según Alles<sup>30</sup>, debe relacionarse con toda la organización y con todos los procesos. Acotando además que no es posible pensar en implementar un modelo de gestión por competencias sin que se vean afectados y/o modificados todos los procesos de recursos humanos.

---

<sup>30</sup> ALLES M. A., op. cit., págs. 15.

Las características para la implementación con éxito de un modelo de gestión por competencia son:

- Que el modelo sea aplicable y no teórico;
- Comprensible por todos los integrantes de la organización;
- Útil para la empresa;
- Fiable;
- De fácil manejo;
- Que en su conjunto permita el desarrollo de las personas.

Es importante mencionar que el modelo de gestión por competencias es una herramienta que permite mejorar aspectos dentro de una organización y mejorar el desarrollo integral del individuo, es por esto que se hace necesario implementarlo.

Un modelo de gestión por competencias impacta transversalmente los siguientes procesos<sup>31</sup>:

- Selección de personal: para la estructuración de este deben existir unos perfiles ya definidos basados en las competencias requeridas.
- Evaluación de desempeño: Entendido este como un proceso orientado a mirar las características del puesto y sus requerimientos para un mejor rendimiento.
- Formación y desarrollo: Es la capacitación que se necesita para que el desempeño sea cada vez mejor, estas deben surgir de la comparación de los perfiles de competencias y la evaluación personalizada de los trabajadores.
- Planes de carrera: Son las rutas promocionales que puede seguir un trabajador dentro de la organización.
- Remuneración: Es un sistema de compensación que tiene como objetivo reconocer los esfuerzos de valor agregado que las personas aportan en su trabajo.

---

<sup>31</sup> PATIÑO RUBIANO, B. "Gestión por Competencias". Universidad Nacional de Colombia. Facultad de Minas. Posgrado en Gestión Empresarial Medellín. 2006

El objetivo principal del enfoque de gestión por competencias es implantar un nuevo estilo de dirección en la empresa para gestionar los recursos humanos integralmente, de una manera más efectiva en la organización.

Por medio de la gestión por competencias se pretende alcanzar los siguientes objetivos<sup>32</sup>:

- Mejorar y simplificar la gestión integrada de los recursos humanos
- Generar un proceso de mejora continua en la calidad y la asignación de los recursos humanos
- Alinear la gestión de los recursos humanos con las líneas estratégicas del negocio
- Vincular el directivo en la gestión de sus recursos humanos
- Contribuir al desarrollo profesional de las personas y de la organización en un entorno cambiante
- Tomar decisiones de forma objetiva y con criterios homogéneos

Para Martha Alles<sup>33</sup>, los pasos necesarios para implementar un sistema de gestión por competencias inician por “empezar por el principio”. Esto es, definir la visión de la empresa: hacia dónde vamos; los objetivos y la misión: qué hacemos; y a partir de la máxima conducción de la empresa, con su participación e involucramiento, decidir cómo lo hacemos:

- Definir visión y misión.
- Definición de competencias por la máxima dirección de la compañía.
- Prueba de las competencias en un grupo de ejecutivos de la organización.
- Validación de las competencias.
- Diseño de los procesos de recursos humanos por competencias.

En ambos es imprescindible la participación de la máxima conducción de la compañía antes y durante la instrumentación del sistema de gestión por competencias.

---

<sup>32</sup> Ernest & Young Consultores. “Manual del Director de Recursos Humanos, Gestión por Competencias”. 2004. 6 p..

<sup>33</sup> ALLES, M.A. Op. cit., págs. 15.

Para Saracho en su libro “Un modelo general de gestión por competencias”<sup>34</sup>, para gestionar las competencias se debe evaluar y decidir cual o cuales de los tres modelos de competencia resulta conveniente implantar en una organización, por conclusión las variables que impactan críticamente en el éxito o el fracaso al implantar modelos de competencias son sólo dos según:

- El nivel jerárquico de la estructura al que se quiere aplicar gestión por competencias y,
- El uso que se dará a las competencias una vez identificadas y definidas.

Cabe aclarar que independientemente del modelo que se trate, las competencias siempre se construyen en base a identificar los factores críticos de éxito de la organización en todos sus niveles, comenzando por el nivel estratégico considerando la visión, misión y drivers de negocio, siguiendo por el nivel táctico sostenido por la gestión, hasta llegar a los factores de éxito a nivel de operación y productividad, cambios tecnológicos, estándares de calidad y seguridad.

Los modelos de competencias son utilizados por Saracho son:

- **Modelo de competencias distintivas** - David McClelland: se utiliza para evaluar el potencial de desarrollo, es decir, características que posibilitan conductas requeridas a futuro.
- **Modelo de competencias genéricas** - William Byham: se utiliza para evaluar capacidades actuales de comportarse según el patrón expresado en las conductas clave.
- **Modelo de competencias funcionales** - Sydney Fine: se refiere a desempeños o resultados concretos y predefinidos que la persona debe demostrar en un proceso productivo determinado y aporta una visión de la estructura que aplica a la capa jerárquica inferior, aquella responsable de producir las cosas.

Los beneficios de esta nueva distinción que hace Saracho son:

---

<sup>34</sup> SARACHO J.M., “Un modelo general de gestión por competencias. Modelos y metodologías para la identificación y construcción de competencias”, RIL Editores, Santiago de Chile, 2005

- Responde al estado del arte actual
- Permite complementar los tres modelos pragmáticamente
- La elección del modelo depende de: la estructura y el uso

**Cuadro 2. Definición de Competencia y Objetivo del modelo**

	<b>DEFINICIÓN DE COMPETENCIA:</b>	<b>OBJETIVO DEL MODELO:</b>
<b>Modelo de Competencias Distintivas:</b>	Una característica subyacente causalmente relacionada con el desempeño superior.	Distinguir las características de quienes lo hacen mejor en la organización
<b>Modelo de Competencias Genéricas</b>	Algo que una persona debe demostrar para ser efectivo al desempeñarse en un puesto determinado.	Identificar los comportamientos de quienes se desempeñan efectivamente en su cargo
<b>Modelo de Competencias Funcional</b>	Es la aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo.	Normalizar el desempeño “mínimo requerido” en un cargo para mantener el nivel de productividad y calidad requerido

**Fuente: Saracho (2005)**

**4.2.4.1 Ventajas del Modelo de Gestión por Competencias.** Según Saracho (2005), la gestión por competencias, además de llenar vacíos aporta innumerables ventajas como:

- La posibilidad de definir perfiles profesionales que favorezcan la productividad.
- El desarrollo de equipos que posean la competencia necesaria para su área específica de trabajo.
- La identificación de los puntos débiles, permitiendo intervenciones de mejoras que garanticen los resultados.



- El gerenciamiento del desempeño en base a objetivos medibles, cuantificables y con posibilidad de observación directa.
- El aumento de la productividad y optimización de los resultados.

Ahora bien, David McClelland<sup>35</sup> analiza la motivación humana como base para desarrollar la gestión por competencias y explica los tres sistemas importantes de motivación humana:

- **Los logros como motivación:** Considera que las personas con alta orientación al logro prefieren tener responsabilidad personal por el resultado de sus actividades, argumentando que al comprender la motivación humana se facilita el logro de un objetivo.
- **El poder como motivación:** La necesidad de poder como clave en el pensamiento asociativo representa una ocupación recurrente que impacta sobre la gente y quizás sobre las cosas. Los altos niveles están asociados con muchas actividades competitivas y asertivas con un interés en obtener y preservar prestigio y reputación.
- **La pertinencia como motivación:** Esta motivación se deriva de la necesidad de estar con otros, y que a su vez se combina con otras características para determinar la acción.

#### 4.2.4.2 Limitaciones del Modelo de Gestión por Competencias

- Requiere una estructura organizacional ya instalada basada en roles o niveles.
- No se centra requisitos de trabajo o rol individual.
- La certificación por competencia no es aplicable en los países donde las relaciones laborales se basan en títulos profesionales.
- La gestión por competencias puede generar conflictos.
- Los empleadores sostienen que deben efectuarse mejoras salariales sobre certificado y no sobre productividad.
- Los trabajadores manifiestan que los empleadores subirán artificialmente los estándares para no subir los sueldos.

Ahora bien, el modelo de gestión por competencias es de gran utilidad y se caracteriza por su elevado potencial, para incrementar las posibilidades de mejora personal y profesional a los individuos, ayudando desde un punto de

---

<sup>35</sup> ALLES, M. A. op. cit., págs. 55.

vista operacional, al mantener un diálogo fluido y coherente entre las diferentes funciones de la organización, para obtener una visión de conjunto de la complejidad inherente a la gestión del personal.

#### 4.3 BASE TEÓRICA PARA LA CONSTRUCCIÓN DEL MODELO

Para la presente investigación se partirá de la base teórica del modelo conductista ya que incluye las competencias distintivas y las competencias genéricas. En el modelo conductista las competencias son capacidades que permiten a las personas comportarse de un modo diferente en un puesto de trabajo. Capacidades que incluyen: Habilidades (sociales, cognitivas, emocionales) Actitudes (flexibilidad, adaptabilidad, productividad) Conocimientos/Motivaciones (logro, poder, afiliación)

## 5. METODOLOGÍA.

### 5.1 NIVEL DE INVESTIGACIÓN

Según Tamayo<sup>36</sup>, la investigación descriptiva trabaja sobre las realidades de hechos y su característica fundamental es la de presentarnos una identificación correcta. Las investigaciones descriptivas utilizan criterios sistemáticos que permiten poner de manifiesto la estructura o el comportamiento de los fenómenos en estudio, proporcionando de ese modo información sistemática y comparable con la de otras fuentes. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de las personas, grupos, o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis; desde el punto de vista científico describir lo que se investiga.

La presente es una **Investigación descriptiva aplicada** que busca analizar el problema anteriormente expuesto a través de la descripción exacta del Tecnocentro Cultural Somos Pacífico, los procesos y las personas que en este participan, identificando las interrelaciones entre lo que está sucediendo en la organización con la teoría, para plantear resultados y conclusiones que busquen solucionar el problema. En este caso específico se diseñó un modelo de gestión por competencias para la organización.

### 5.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El diseño de la investigación incluye las estrategias de acción para desarrollar la investigación propuesta de acuerdo a las etapas y momentos que ella requiere. Para la presente investigación se utilizaron 2 tipos de investigación: la investigación de campo, que de acuerdo con Sabino<sup>37</sup> “son los que se refieren a los métodos a emplear cuando los datos de interés se recogen en forma directa de la realidad, mediante el trabajo concreto del investigador y su equipo” y la investigación documental definida por Arias<sup>38</sup> como “la caracterización de un hecho, fenómeno o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento”.

---

<sup>36</sup> TAMAYO, M. El proceso de investigación científica. Tercera Edición. Editorial Limusa Noriega. México. 2004. 54 p.

<sup>37</sup> SABINO, C. La perseverancia trae buena fortuna. Editorial Panapo. Venezuela 1986. 76 p.

<sup>38</sup> ARIAS, F. Administración de Recursos Humanos. Editorial Trillas. México. 1998 49 p.

### 5.3 FUENTE DE INFORMACIÓN

En el campo de la investigación racional La palabra fuente se alude al documento, obra o elemento que sirve de información o dato para el desarrollo de la misma.

En esta investigación se utilizaron como fuentes primarias el personal del Tecnocentro Cultural Somos Pacifico y específicamente el personal directivo, quienes mediante encuestas brindaron la información para la elaboración del modelo de gestión por competencias.

Como fuentes de información secundarias podemos mencionar todos los libros, revistas, páginas web, tesis de grado, etc. Que se consultaron en distintos formatos (impresos y digitales)

### 5.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.

Para el desarrollo de la investigación se utilizaron las siguientes técnicas e instrumentos:

**5.4.1 Revisión bibliográfica.** La revisión bibliográfica permitió extraer información teórica importante para ser comparada con la realidad observada durante la investigación, se tuvieron muy en cuenta autores como Alles M., McClelland D., Spencer & Spencer, Lévy-Leboyer, Prahalad & Hamel, entre otros y para toda la información referente al Tecnocentro Cultural Somos Pacifico se consultó a González Bolaños J.D. quien realizó un proceso de consultoría para la aplicación de la propuesta educativa del Tecnocentro Cultural Somos Pacifico.

**5.4.2 El cuestionario.** Según Hernández y otros <sup>39</sup>, “es un instrumento utilizado para recolectar datos que consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir”. El instrumento, es decir, (Anexo B y

---

<sup>39</sup> HERNÁNDEZ R, FERNÁNDEZ C y BAPTISTA P. Metodología de la Investigación. Tercera Edición. Editorial McGraw - Hill. México. 2003. 391 p.

C) se diseñó con base a lo planteado por Martha Alles (2007), en torno a los pasos para determinar un modelo de gestión por competencias.

**5.4.3 Población y Muestra.** Hernández y otros<sup>40</sup> definen la población como un “conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” y la muestra como “subconjunto de la población del cual se recolectan los datos y debe ser representativo de dicha población”.

La población, en esta investigación estuvo representada por 16 personas que son el personal del Tecnocentro Cultural Somos Pacifico para la definición de las competencias mediante la encuesta (Anexo B). La muestra por su parte, está representada por el personal directivo del Tecnocentro, el cual fue el que definió el nivel de las competencias en cada cargo de la organización con la utilización de encuesta (Anexo C).

**5.4.4 Técnicas de procesamiento para el análisis e interpretación de la información.** La información recopilada se analizó de forma detallada, una vez que se organizó y tabuló, de acuerdo al comportamiento del fenómeno estudiado, esto permitió la fácil interpretación de los resultados para su comprensión. Por ser una investigación de carácter descriptiva, la información numérica se presenta utilizando valores absolutos y relativos correlacionados con los datos obtenidos, las cuales están presentadas a través de cuadros y gráficos. Lo anterior permitió la redacción del informe final.

### **5.3 DISEÑO METODOLÓGICO**

El presente proyecto se desarrolló en 3 etapas que se describen a continuación:

**5.3.1 Descripción de cargos y manual de funciones.** A partir de la contextualización realizada y a través de la recolección de información de directivos y coordinadores de la organización, se realizó la descripción de los cargos presentes en el Tecnocentro Cultural Somos Pacifico, donde se

---

<sup>40</sup> Ibíd., pág. 304

determinan las responsabilidades, la misión y los objetivos del cargo, las habilidades requeridas, el perfil, la correlación funcional y el plan carrera.

Para esto se utilizaron los contratos laborales de la organización, entrevistas con los directivos de la organización y el documento “Consultoría para la aplicación de la propuesta educativa del Tecnocentro Cultural Somos Pacifico”<sup>41</sup> el cual contiene mucha de la información requerida para esta etapa.

Vale la pena mencionar que tanto los formatos (Anexo A) como toda la información que se recoge en ellos es creación propia, ya que mucha de esta información no existía.

**5.3.2 Determinación, definición y asignación de competencias.** Se determinaron, definieron y asignaron las competencias comportamentales organizacionales a los cargos presentes en el organigrama del Tecnocentro Cultural Somos Pacifico a partir de la misión, la visión, los valores corporativos y la estrategia corporativa de la organización. Para esto se diseñaron diferentes encuestas para aplicar a todo el personal del Tecnocentro y al personal directivo.

En esta etapa el personal del Tecnocentro definió las competencias que consideraban deberían tener las personas que laboran en la organización, se realizó una definición propia de cada competencia, se definieron los niveles para cada una y el personal directivo definió qué nivel debería tener cada cargo. De esta forma se diseñó el modelo de gestión por competencias.

**5.3.3 Creación de una herramienta de evaluación de competencias.** Se diseñó un formato y un procedimiento de evaluación de desempeño para los trabajadores del Tecnocentro donde se evalúan las competencias definidas anteriormente.

De igual forma se diseñó una herramienta de medición de competencias con sus respectivos indicadores conductuales, preguntas y criterios de evaluación (Anexo D y E).

---

<sup>41</sup> GONZÁLEZ BOLAÑOS J.D. op. cit., pág. 52.

## **6. GENERALIDADES DEL TECNOCENTRO CULTURAL SOMOS PACIFICO**

### **6.1 MARCO GEOGRÁFICO-CONTEXTUAL**

El Tecnocentro Cultural Somos Pacífico es una alianza público – privada entre la Fundación Paz y Bien, la Fundación Alvaralice, la Caja de Compensación Comfandi y la Alcaldía de Santiago de Cali, que nace como una iniciativa orientada a proveer servicios de tecnología y cultura a un área de Cali caracterizada por problemas sociales como los altos índices de violencia y desempleo.

La construcción del Tecnocentro inició a mediados del año 2011, las contribuciones de organizaciones del sector público y privado con recursos en efectivo y en especie para la primera etapa de Somos Pacífico, superaron los \$4.350 millones de pesos mientras que para la segunda fase ya pasan los \$2.000 millones. Los aportes al proyecto por parte de Acción Social de la Presidencia, hoy Departamento para la Prosperidad Social (DPS), del Ministerio de Cultura, de la Alcaldía y de la Secretaría de Cultura de Cali sumaron \$2.400 millones. Desde el sector privado el proyecto recibió importantes recursos en efectivo y en especie de entidades como Ecopetrol, SIDOC, Fundaciones Sura, Bolívar-Davivienda, Bancolombia, y Argos; de Cine Colombia, Meléndez, RCN, Gases de Occidente, Tecam, Solarte y CIA, Ingenios Mayaguez, Cauca, Providencia, Manuelita, Pichichí y Castilla Rio Paila, Cámara de Comercio de Cali, Laboratorios JGB, y recursos de cooperación internacional de la Fundación Tinker, entre otros. Todas esas contribuciones hicieron posible la terminación de la primera y segunda etapa de la obra y su dotación.<sup>42</sup>

### **Figura 3. Logo del Tecnocentro Cultural Somos Pacífico y sus aliados**

---

<sup>42</sup> GONZÁLEZ BOLAÑOS J.D. *op. cit.*, págs. 8, 17, 18, 19, 20.



**Fuente: González Bolaños J.D. (2002))**

Así mismo, contribuyeron a hacer realidad esta primera fase del proyecto, los numerosos aportes en especie de personas y entidades como Nagui Sabet Arquitectos, Isan Ingeniería, IEC Ingeniería y los descuentos y precios especiales de Corona, Home Center, Estrumetal, Latco, Diconsultoría, Veryfilab, y Avaya, entre otros, que superaron los 1.950 millones.

La oferta formativa que ofrece el Tecnocentro Cultural Somos Pacífico está dirigida principalmente a la población de la comuna 21. Sector de la ciudad con condiciones económicas limitadas en acceso a bienes y servicios, con una gran fragilidad del entorno productivo (informalidad, ilegalidad y desocupo: desempleo 25%, inactividad 38%), lo que limita el acceso a una vida digna y desencadena una serie de dramas sociales asociados a la violencia.

En la Comuna 21 de Cali hay cerca de 110.000 habitantes, constituidos principalmente por población afrodescendiente (alrededor del 45%) y es un territorio poblado en escasas dos décadas por personas desplazadas por la violencia y reubicados de diferentes invasiones de la ciudad de Cali. El eje de esta iniciativa ha sido la búsqueda de nuevas formas de relación entre lo público, lo privado y la cuestión social, específicamente, como



factores de superación de la pobreza y de rearticulación de un proyecto de país incluyente y solidario.

El Tecnocentro Cultural Somos Pacífico es una institución de educación para el trabajo y el desarrollo humano (ETDH) que agencia procesos de formación y gestión sociocultural, tecnológica y empresarial donde se aporta a la construcción de paz y se promueve un desarrollo integral e incluyente con base en el respeto a las diferencias étnicas, culturales, de género y generación.

En el marco de esa apuesta, la educación como estrategia se centra en la mediación de aspectos movilizadores del Tecnocentro tales como: el reconocimiento cultural, la reconstrucción de los vínculos de comunidad a partir de la práctica de la justicia restaurativa, la apropiación creativa de las tecnologías de la información y la comunicación (TICS), la apropiación de los idiomas como factor de relación con el mundo global contemporáneo y el fomento de emprendimientos económicos y nuevas formas de Empresarismo social.

## 6.2 UN POCO DE HISTORIA

La construcción del Tecnocentro Cultural Somos Pacífico inició en el año 2011 pero a partir del año 2008, se estructuró la alianza entre **La Fundación Paz y Bien**, la cual es una Red Social de base, que nace en el Distrito de Aguablanca – Cali, en el año 1987 y que busca impulsar un desarrollo humano que habilite a las personas más empobrecidas del Valle del Cauca para ser agentes de su propio crecimiento y promotoras de procesos de superación de la pobreza que originen modelos de convivencia pacífica y participación ciudadana en comunidades autogestoras<sup>43</sup>; **La Fundación Alvaralice**, la cual es una institución de carácter privado sin ánimo de lucro que busca propiciar una sociedad Colombiana incluyente y pacífica a través de la articulación esfuerzos, apoyo a iniciativas y la movilización de recursos en el propósito de generar condiciones que faciliten la construcción de paz en el país y principalmente en el sur occidente colombiano<sup>44</sup>; **La Caja de Compensación Comfandi** la cual busca mejorar la calidad de vida de la

---

<sup>43</sup> “Quienes Somos”, Fundación Paz y Bien Cali. [En Línea] 2014 [consultado el 15 de enero del 2014]. Disponible en internet en: <http://fundacionpazybien.org/>

<sup>44</sup> “Quienes Somos, Perfil Institucional”, Fundación Alvaralice Cali [En Línea] 2014 [consultado el 15 de enero del 2014]. Disponible en internet en: <http://alvaralice.org/>

comunidad, mediante la prestación de servicios sociales integrales propios o en alianza con diferentes actores y sectores, garantizando su sostenibilidad económica, social y ambiental<sup>45</sup>; y la Alcaldía de Santiago de Cali a través de la Secretaría de Cultura y Turismo.

Esta alianza público-privado ha generado la sinergia entre entidades públicas de orden local y nacional, y empresas de la región que permitieron la construcción física del Tecnocentro a partir de julio de 2011.

En el año 2012 se iniciaron las acciones de conformación institucional mediante la construcción del perfil social o caracterización del oriente y los acercamientos comunitarios para la identificación de las demandas y expectativas que dieran un perfil específico al proyecto educativo; esto se hizo mediante la contratación de una asesoría técnica la cual dio como resultado una **“Consultoría para la aplicación de la propuesta educativa del Tecnocentro Cultural Somos Pacífico”**<sup>46</sup>. En este trasegar se fueron estableciendo los acuerdos legales, técnicos e institucionales para la puesta en marcha de la primera etapa de gestión del Tecnocentro; lo anterior implicó el proceso de elaboración de documentos, y la gestión técnica y financiera para la certificación institucional.

### 6.3 MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS DEL TECNOCENTRO

La siguiente es la misión, la visión y los objetivos propuestos para el Tecnocentro Cultural Somos Pacífico, resultado de la consultoría para la aplicación de la propuesta educativa realizada<sup>47</sup>:

**6.3.1 Misión.** “El fomento del desarrollo social y humano de la población colombiana mediante la realización de actividades tendientes a la contribución del crecimiento sostenible, y la formación integral de niños, niñas, jóvenes y población vulnerable del sector de influencia de la Corporación a través del acceso y disfrute de bienes y servicios culturales, de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano, tecnológicos y de informática en igualdad de oportunidades en un marco de respeto a la

---

<sup>45</sup> “Quiénes Somos, Misión”, Caja de Compensación Comfandi. [En Línea] 2014 [consultado el 15 de enero del 2014]. Disponible en internet en: <http://www.comfandi.com.co/>

<sup>46</sup> GONZÁLEZ BOLAÑOS J.D. op. cit., pág. 3.

<sup>47</sup> Ibíd., págs. 9, 10, 11.

diversidad cultural; al igual que la contribución al mejoramiento de la calidad de vida de poblaciones vulnerables mediante la prestación de servicios de capacitación, asistenciales y desarrollo de metodologías de sana convivencia.

**6.3.2 Visión.** “En el 2019 el Tecnocentro Cultural Somos Pacífico se ha constituido como modelo a nivel de país en la promoción de la formación artística, cultural y tecnológica de la niñez, la juventud y la población menos favorecida socio-económicamente en condiciones vulnerables; aportando en la generación de una cultura de paz y en el fomento del emprendimiento productivo y la diversidad cultural”.

**6.3.3 Objetivo General.** “Generar competencias formativas y capacidades en las personas, grupos y comunidades de las comunas del oriente de Cali para la construcción de proyectos significativos de vida, respetuosos de la interculturalidad existente y articulados al sentido de emprendimiento económico, empresarismo y apropiación creativa de las nuevas tecnologías”.

#### **6.3.4 Objetivos Específicos**

##### **De orden educativo – pedagógico:**

- Brindar opciones de formación para el trabajo y el desarrollo humano.
- Articular procesos formativos con modalidades y niveles formales en la perspectiva de la formación técnica y tecnológica.
- Generar canales y espacios para la profesionalización de la población.
- Generar iniciativas comunitarias y ciudadanas de formación a la población en la perspectiva del desarrollo local y la ciudad educadora.

##### **De orden social:**

- Generar alternativas de desarrollo local a nivel de comunidades y grupos de interés comunitario.
- Fortalecer las competencias laborales y de emprendimientos económico productivo de la población del oriente de la ciudad.

##### **De orden institucional:**

- Generar apropiación, experimentación y sistematización de modelos educativos exitosos a nivel nacional e internacional.
- Producir sistematización de modelos y experiencias significativas.
- Generar y circular aprendizajes sociales e institucionales.

Como se menciona anteriormente en el planteamiento del problema, el Proyecto Educativo Institucional donde se tiene plasmada toda esta información se realizó en el año 2012 y nunca se aplicó en totalidad, para finales del año 2013 este PEI ha tenido algunas modificaciones con respecto a lo que está haciendo el Tecnocentro en la actualidad pero a partir de esta Misión, esta Visión y estos Objetivos, se definirán más adelante las competencias, debido a que estas no cambiaron y están acordes al funcionamiento y la razón de ser actual del Tecnocentro Cultural Somos Pacífico.

## 6.4 CRITERIOS DEL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL

En el documento “*Consultoría para la aplicación de la propuesta educativa del Tecnocentro Cultural Somos Pacífico*”<sup>48</sup> escrito por el pedagogo Jesús Bolaños, se define el Proyecto Educativo Institucional (PEI), el cual responde principalmente a las situaciones y las necesidades de la comunidad local, la región y el país, en este documento, que es la carta de navegación del Tecnocentro, se especifican entre otras cosas el organigrama del Tecnocentro, las funciones, derechos y deberes tanto de docentes como de estudiantes, los programas académicos, entre otras, y por eso este documento será la referencia principal del presente proyecto. Los siguientes son los criterios del PEI<sup>49</sup>, muy importantes para la definición de competencias organizacionales que se presentan más adelante:

**6.4.1 Reconocimiento cultural.** Partir de la comprensión y valoración de los saberes y conocimientos locales como referentes activos en la gestión educativa.

**6.4.2 Pertinencia y participación.** Responde a la necesidad de participación de la comunidad en la selección, implementación y evaluación de las opciones educativas como una estrategia para garantizar la pertinencia.

**6.4.3 Diversificación.** Asegura una oferta de opciones educativas múltiples que responden a intereses variados y a necesidades diversas de niñas, niños y jóvenes en situación de vulnerabilidad.

---

<sup>48</sup> Ibíd., pág. 3.

<sup>49</sup> Ibíd., pág. 30, 31.

**6.4.4 Integralidad.** Busca la articulación de lo técnico con lo social y lo económico impidiendo aislar unos problemas de otros.

**6.4.5 Flexibilidad curricular.** Las opciones educativas ofrecidas se adecúan a circunstancias, situaciones imponderables y cambiantes que hacen parte de las realidades de los educandos.

**6.4.6 Equidad de género.** Identificar y potenciar las diferencias de género y propugnar por una relación respetuosa y de reciprocidad entre géneros.

**6.4.7 Diálogo de saberes.** Generar las condiciones para que la dinámica de formación implique el diálogo como garantía de una relación intercultural formativa.

**6.4.8 Sentido práctico y colectivo de la formación.** Se promueve la interrogación de problemas prácticos y el desarrollo de destrezas para actuar a partir el diálogo.

**6.4.9 Apropiación y sistematización de modelos exitosos.** Adoptar y/o ajustar modelos exitosos a los lenguajes, imaginarios y contextos sociales propios.

**6.4.10 Replicabilidad.** Asegura que la experiencia puede ser replicada en contextos similares.

## **6.5 OFERTA DE PROGRAMAS EDUCATIVOS**

La oferta de programas educativos del Tecnocentro Cultural Somos Pacífico se ha diseñado basándose en 4 contenidos educativos transversales que surgen de las propias necesidades y características del entorno socio educativo: Convivencia, justicia restaurativa y construcción de paz; Tecnologías de información y comunicación; Empleabilidad y empresarismo; y Formación en idiomas.

A partir de esto nacen los programas educativos articulados a través de cuatro áreas de gestión:

**6.5.1 En la modalidad de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano** (Convenio de ampliación de cobertura, oferta cerrada con el SENA):

- **Técnico en Audiovisuales:** Edición de vídeo, Grabación y procesamiento de audio, Iluminación para el audiovisual, Manejo de equipos de audio y vídeo, Camarografía Elaboración de guiones audiovisuales.
- **Tecnólogo en Diseño para la Comunicación Gráfica:** Creación de un logo, graficar un empaque, diseñar un Website o una animación 3D.

**6.5.2 En la modalidad de articulación con la educación formal, básica y media técnica.**

- **Red de experiencias significativas de maestros de la comuna 21,** con énfasis en las competencias de TICS, idiomas, convivencia y artes.
- **Red Infantil y Juvenil de Formación con énfasis en artes,** promoción de convivencia, segunda lengua y manejo de tecnologías de la información.
- **Campaña de alfabetización y validación de estudios básicos** en lenguaje, pensamiento matemático e informático.

**6.5.3 En la modalidad de educación técnica, tecnológica y profesional**

- **Programas de profesionalización** en alianza con instituciones de educación superior con énfasis en la formación técnica y tecnológica mediante la articulación de niveles y modalidades con el sector formal de la educación. Para avanzar en este sentido se implementa una ruta técnica de integración de los PEI y de ajuste a los programas de área que conlleven a certificaciones conjuntas.

**6.5.4 En la modalidad de programas complementarios.** Alberga programas de formación y cursos dados por entidades externas en alianza con la institución educativa que involucra desarrollos específicos de las áreas transversales de la oferta educativa y que atiende demandas específicas de la comunidad y la ciudadanía.

- **Programa de BILINGÜISMO** ofertado por el *Centro Cultural Colombo Americano*, el cual se enfoca en la enseñanza del idioma inglés y la cultura de los Estados Unidos, a través de clases participativas, dinámicas y amenas, orientadas por profesores con alta cualificación pedagógica y en el idioma inglés.

- **Programa de FORMACIÓN MUSICAL** ofertado por el *Sistema Nacional de Orquestas Sinfónicas e Infantiles de Colombia –BATUTA*, el cual consiste en un modelo de enseñanza en el que la participación activa del estudiante en el grupo sea la orquesta, la pre orquesta o el coro, es lo que le permite desarrollar y al mismo tiempo poner a prueba sus destrezas y habilidades así como poner en ejercicio permanente los conocimientos y experiencias propios del hacer musical.
- **Programa de DESARROLLO DE HABILIDADES TECNOLÓGICAS** Ofertado por *Intel Computer Clubhouse* el cual ofrece un entorno de aprendizaje extraescolar seguro, creativo y divertido para niños, niñas y jóvenes de diversas comunidades. El programa Clubhouse es un programa mundial, del cual hace parte el Clubhouse Tecnocentro Somos Pacífico. Con el apoyo de mentores adultos, los jóvenes exploran sus propios intereses, desarrollando sus habilidades, e incrementando la confianza en sí mismos por medio del uso de la tecnología.
- Programa de **ALFABETIZACIÓN DIGITAL** ofertado por Punto Vive Digital (Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones) el cual busca impulsar la masificación del uso de Internet y la apropiación de tecnología.
- **Programa de DANZA** en convenio con la Secretaria de Cultura de Cali
- **Cursos de MARROQUINERÍA, JARDINERÍA, COCINA** en convenio con el SENA
- **Programa de BIBLIOTECA COMUNITARIA** en convenio con Fundación Coretta King

## 6.6 ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA TECNOCENTRO CULTURAL SOMOS PACÍFICO

La Corporación Tecnocentro Cultural Somos Pacífico como se ha venido mencionando en el presente documento es una alianza entre 4 entidades, por lo tanto cuenta con un Consejo Directivo, el cual es el ente directivo máximo de la institución.

**6.6.1 Consejo Directivo.** El Consejo directivo estará conformado por un delegado de cada una de las cuatro entidades creadoras de la Corporación Somos Pacífico (Alcaldía de Santiago de Cali, Fundación Paz y Bien, Fundación Alvaralice, Caja de Compensación Comfandi), un delegado de los estudiantes elegido por ellos mismos, un representante del sector productivo, el Director Ejecutivo de la entidad en calidad de invitado, con voz pero sin voto.

Las funciones principales del Consejo Directivo son entre otras:

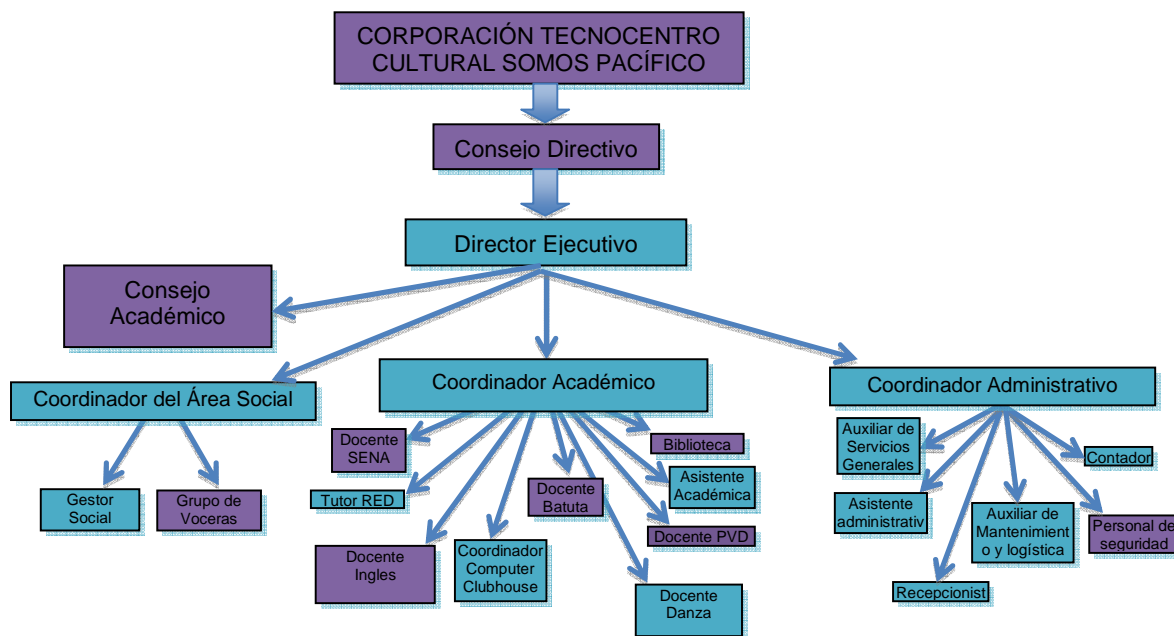
- Definir las políticas y planes institucionales, fijando modelos de acción y definiendo metas de la entidad.
- Tomar las decisiones que afecten el funcionamiento de la institución y que no sean competencia de otra autoridad.
- Servir de instancia para resolver los conflictos que se presenten entre docentes y administrativos con los alumnos del plantel educativo después de haber agotado los procedimientos previstos en el reglamento o manual de convivencia.
- Participar activamente en la planeación, seguimiento y evaluación del Proyecto Educativo Institucional, del currículo y del plan de estudios.
- Recomendar criterios de participación de la institución en actividades comunitarias, culturales, deportivas y recreativas.
- Promover las relaciones de tipo académico, deportivo y cultural con otras instituciones educativas.


#### **6.6.2 Organigrama del Tecnocentro Cultural Somos Pacífico**

El Consejo Directivo elige al Director Ejecutivo o Rector del Tecnocentro Cultural Somos Pacífico y a partir de este se despliega el organigrama de la institución de la siguiente forma:



**Figura 4. Organigrama del Tecnocentro Cultural Somos Pacífico**



 Cargos contratados directamente por el Tecnocentro Cultural Somos Pacífico

 Cargos contratados por las entidades aliadas

**Fuente: Creación Propia**

## **7. DESCRIPCIÓN DE CARGOS Y MANUAL DE FUNCIONES.**

A continuación se presenta una plantilla por cada uno de los cargos contratados directamente por el Tecnocentro Cultural Somos Pacífico, utilizando un formato diseñado para esta organización. Cada plantilla de cada cargo se constituye por: la identificación, la misión, el objetivo, la correlación funcional, el plan carrera, el perfil, las responsabilidades y el perfil de competencias del cargo.


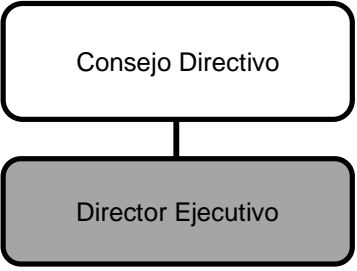
Los cargos descritos a continuación son en su orden:

**Cuadro 3. Listados de Cargos descritos en el formato diseñado**

<b>7.1</b>	Director Ejecutivo
<b>7.2</b>	Coordinador Académico
<b>7.3</b>	Coordinador Administrativo
<b>7.4</b>	Coordinador del Área Social
<b>7.5</b>	Asistente Académica
<b>7.6</b>	Asistente Administrativa
<b>7.7</b>	Contador
<b>7.8</b>	Gestor Social
<b>7.9</b>	Tutor RED
<b>7.10</b>	Coordinador Computer Clubhouse
<b>7.11</b>	Docente Danza
<b>7.12</b>	Recepcionista
<b>7.13</b>	Auxiliar de Mantenimiento y logística
<b>7.14</b>	Auxiliar de Servicios Generales

**Fuente: Creación Propia**

**Figura 5. Formato Descripción de cargos: Director Ejecutivo**

Descripción de Cargos							
1 IDENTIFICACIÓN FUNCIONAL							
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr style="background-color: #4a86e8; color: white;"> <th style="padding: 5px;">CARGO</th> </tr> <tr> <td style="text-align: center; padding: 5px;">Director Ejecutivo</td> </tr> <tr style="background-color: #4a86e8; color: white;"> <th style="padding: 5px;">DEPARTAMENTO</th> </tr> <tr> <td style="text-align: center; padding: 5px;">Administrativo</td> </tr> <tr style="background-color: #4a86e8; color: white;"> <th style="padding: 5px;">NATURALEZA DEL CARGO</th> </tr> <tr> <td style="text-align: center; padding: 5px;">Dirección</td> </tr> </table>	CARGO	Director Ejecutivo	DEPARTAMENTO	Administrativo	NATURALEZA DEL CARGO	Dirección	 <pre> graph TD     CD[Consejo Directivo] --&gt; DE[Director Ejecutivo]             </pre>
CARGO							
Director Ejecutivo							
DEPARTAMENTO							
Administrativo							
NATURALEZA DEL CARGO							
Dirección							
MISIÓN DEL CARGO							
Direccionamiento estratégico y gerencia general							
OBJETIVO DEL CARGO							
Comunicar y liderar las decisiones que el Consejo Directivo tome; diseñar, operar y hacer seguimiento a las estrategias y planes integrados del Tecnocentro, a partir de la generación instrumentos de gestión pertinentes y teniendo en cuenta la estrategia educativa de la institución.							
TOMA DE DECISIONES	DIRECCION/SUPERVISIÓN						
<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center; border-bottom: 1px solid black; margin-bottom: 5px;"> <span>No se toman decisiones</span> <input type="checkbox"/> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center; border-bottom: 1px solid black; margin-bottom: 5px;"> <span>Decisiones en Asuntos de Rutina</span> <input type="checkbox"/> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center; border-bottom: 1px solid black; margin-bottom: 5px;"> <span>Toma de Decisiones Limitada</span> <input type="checkbox"/> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <span>Parcial Autonomía</span> <input checked="" type="checkbox"/> </div>	<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center; border-bottom: 1px solid black; margin-bottom: 5px;"> <span>No personas a cargo</span> <input type="checkbox"/> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center; border-bottom: 1px solid black; margin-bottom: 5px;"> <span>Área de Trabajo (Menos de 10 pnas.)</span> <input type="checkbox"/> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center; border-bottom: 1px solid black; margin-bottom: 5px;"> <span>Área de Trabajo (Más de 10 pnas.)</span> <input type="checkbox"/> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <span>Toda la compañía</span> <input checked="" type="checkbox"/> </div>						



PLAN CARRERA			
<b>Ascenso desde:</b>	Coordinador Académico, Coordinador Administrativo, Coordinador del Área Social	<b>Ascenso para:</b>	NA

<b>2</b>	<b>PERFIL DEL CARGO</b>
----------	-------------------------

EDUCACIÓN	FORMACION
<b><u>Esencial:</u></b> Profesional con Maestría	<b><u>Esencial:</u></b> Profesional en Administración de Empresas, Ingeniería Industrial, Pedagogía, Psicología, trabajo social, y carreras afines Maestría en Administración de Empresas, Gerencia Social, o afines
EXPERIENCIA	OTROS
<b><u>Esencial:</u></b> Mínima de 3 años en el desempeño de cargos de gerencia social o dirección de instituciones educativas. Experiencia en Procesos de Aseguramiento de la Calidad de la Educación (Registro Calificado, Acreditación de Alta Calidad) Experiencia en trabajo con población vulnerable y comunidades	Dominio de Inglés, capacidad de gestión, habilidades gerenciales, Capacidad de gestión y liderazgo, dominio pedagógico en su área disciplinar



3	RESPONSABILIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Orientar la elección del Proyecto Educativo Institucional y aplicar las decisiones del gobierno escolar.</li> <li>b) Velar por el cumplimiento de las funciones docentes y el oportuno aprovisionamiento de los recursos necesarios para el efecto.</li> <li>c) Promover el proceso continuo de mejoramiento de la calidad de la educación en el establecimiento.</li> <li>d) Mantener activas las relaciones con las autoridades educativas, con los patrocinadores o auspiciadores de la institución y con la comunidad local, para el continuo progreso académico de la institución y el mejoramiento de la vida comunitaria.</li> <li>e) Establecer canales de comunicación entre los diferentes estamentos de la comunidad educativa y el entorno social y productivo.</li> <li>f) Aprobar el plan anual de actualización del personal de la institución.</li> <li>g) Sugerir los criterios para la asignación de cupos disponibles.</li> <li>h) Aprobar el presupuesto de ingresos y gastos de los recursos propios y la forma de recolectarlos.</li> <li>i) Orientar el proceso educativo con la asistencia del Consejo Académico.</li> <li>j) Reglamentar la elección del representante de los estudiantes y docentes.</li> <li>k) Identificar las nuevas tendencias, aspiraciones e influencias para canalizarlas en favor del Proyecto Educativo Institucional.</li> <li>l) Promover actividades de beneficio social que vinculen al establecimiento con la comunidad local desde el impulso del emprendimiento productivo y social.</li> <li>m) Aplicar las disposiciones que se expidan por parte del Estado, atinentes a la prestación del servicio público educativo.</li> </ul>

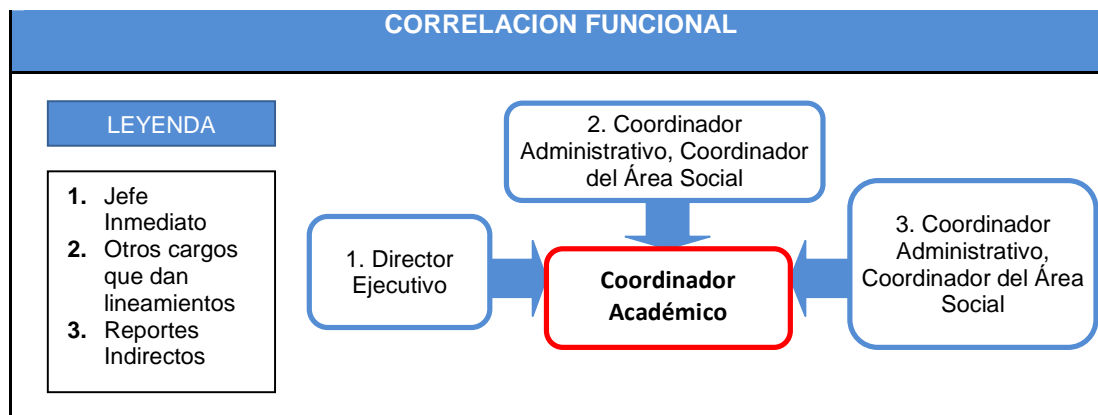
4	PERFIL DE COMPETENCIAS
---	------------------------

COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES			
Nombre de la Competencia		Nivel	

**Fuente: Creación Propia**

**Figura 6. Formato Descripción de cargos: Coordinador Académico**

<h2 style="margin: 0;">Descripción de Cargos</h2>							
<b>1 IDENTIFICACIÓN FUNCIONAL</b>							
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr style="background-color: #4f81bd; color: white;"> <th style="padding: 5px;">CARGO</th> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Coordinador Académico</td> </tr> <tr style="background-color: #4f81bd; color: white;"> <th style="padding: 5px;">DEPARTAMENTO</th> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Programas Académicos</td> </tr> <tr style="background-color: #4f81bd; color: white;"> <th style="padding: 5px;">NATURALEZA DEL CARGO</th> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Coordinación</td> </tr> </table>	CARGO	Coordinador Académico	DEPARTAMENTO	Programas Académicos	NATURALEZA DEL CARGO	Coordinación	 <pre> graph TD     DE[Director Ejecutivo] --&gt; CA[Coordinador Académico]             </pre>
CARGO							
Coordinador Académico							
DEPARTAMENTO							
Programas Académicos							
NATURALEZA DEL CARGO							
Coordinación							
<b>MISIÓN DEL CARGO</b>							
Coordinación pedagógica y articulación de programas							
<b>OBJETIVO DEL CARGO</b>							
Dirigir, orientar y coordinar las actividades académicas del Tecnocentro. Impulsar el trabajo académico de profesores y estudiantes. Poner en marcha los programas de formación diseñados para cada uno de los perfiles ocupacionales y realizar seguimiento al profesorado en los aspectos técnicos del trabajo, asesorarles en sus dificultades.							
<b>TOMA DE DECISIONES</b>	<b>DIRECCIÓN/SUPERVISIÓN</b>						
No se toman decisiones <input style="float: right;" type="checkbox"/>	No personas a cargo <input style="float: right;" type="checkbox"/>						
Decisiones en Asuntos de Rutina <input style="float: right;" type="checkbox"/>	Área de Trabajo (Menos de 10 pnas.) <input style="float: right;" type="checkbox"/>						
Toma de Decisiones Limitada <input style="float: right;" type="checkbox"/>	Área de Trabajo (Más de 10 pnas.) <input checked="" style="float: right;" type="checkbox"/>						
Parcial Autonomía <input checked="" style="float: right;" type="checkbox"/>	Toda la compañía <input style="float: right;" type="checkbox"/>						



PLAN CARRERA			
<b>Ascenso desde:</b>	Coordinador Computer Clubhouse, Docentes Sena, Tutores Red, Docentes Ingles, Docentes Batuta, Docentes Danza, Docentes PVD, Asistente Académica, Biblioteca	<b>Ascenso para:</b>	Director Ejecutivo

<b>2</b>	<b>PERFIL DEL CARGO</b>
----------	-------------------------

EDUCACIÓN	FORMACIÓN
<p><b>Esencial:</b> Profesional</p> <p><b>Deseado:</b> Maestría</p>	<p><b>Esencial:</b> Profesional en Administración de Empresas, Ingeniería Industrial, Pedagogía, Psicología, Trabajo Social, y carreras afines</p> <p><b>Deseado:</b> Maestría en pedagogía, psicología, gestión social, educación y afines</p>
EXPERIENCIA	OTROS
<p><b>Esencial:</b> Experiencia de más de 2 años en Coordinación o Dirección de Programas Técnicos, Tecnológicos o Escolares.</p> <p>Experiencia en Procesos de Aseguramiento de la Calidad de la Educación (Registro Calificado, Acreditación de Alta Calidad)</p> <p>Experiencia en trabajo con población vulnerable y comunidades</p>	<p>Dominio de Inglés, capacidad de gestión y liderazgo, dominio pedagógico en su área disciplinar</p>


3	RESPONSABILIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Ejercer la secretaría en los consejos académicos y elaboración de las actas respectivas de estos consejos</li> <li>b. Administrar los aspectos relativos a docentes, estudiantes, planes de estudio y otros proyectos académicos como cursos, seminarios, etc.</li> <li>c. Velar por el cumplimiento de las políticas pedagógicas y el cumplimiento del reglamento pedagógico de la institución en cuanto a la aplicación de la metodología enseñanza - aprendizaje establecida por la institución.</li> <li>d. Coordinar los procesos relativos a la planeación metodológica del proceso de enseñanza - aprendizaje, la autoevaluación del proceso, y la revisión y diseño de los programas de formación.</li> <li>e. Coordinar los procesos de administración docente de la institución.</li> <li>f. Realizar el proceso de selección de aspirantes al cargo de docente.</li> <li>g. Proponer a la dirección el nombramiento de docentes.</li> <li>h. Evaluar la actividad académica de los docentes.</li> <li>i. Controlar el registro y reporte oportuno a la Secretaría Académica del avance del proceso de enseñanza – aprendizaje de los estudiantes.</li> <li>j. Estudiar y recomendar a la dirección general la firma de convenios con empresas.</li> <li>k. Participar en el comité de convivencia, discutir, mediar y decidir según su injerencia sobre los asuntos que lleguen al comité.</li> <li>l. Publicar la oferta de formación de la institución.</li> <li>m. Coordinar el proceso de inscripción, selección y matrícula de estudiantes.</li> <li>n. Sistematizar los registros académicos de cada estudiante (calificaciones, disciplinarios y de promoción).</li> <li>o. Expedir certificaciones académicas y de calificaciones.</li> </ul>

4	PERFIL DE COMPETENCIAS		
COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES			
Nombre de la Competencia		Nivel	

**Fuente: Creación Propia**



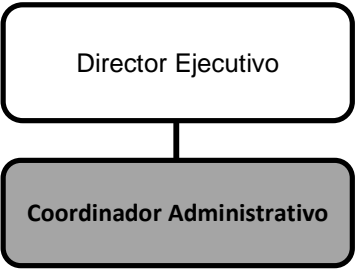
**Figura 7. Formato Descripción de cargos: Coordinador Administrativo**

Descripción de Cargos	
-----------------------	---

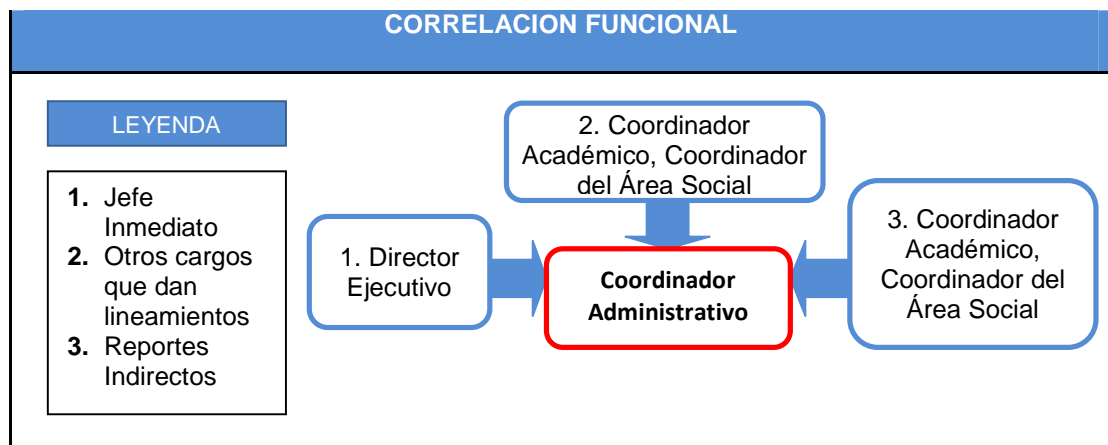
1	IDENTIFICACIÓN FUNCIONAL
---	--------------------------

CARGO	
Coordinador Administrativo	
DEPARTAMENTO	
Administrativo	
NATURALEZA DEL CARGO	
Coordinación	

MISIÓN DEL CARGO	
Gestión de recursos físicos, económicos y de talento humano	
OBJETIVO DEL CARGO	
Administrar el talento humano de apoyo administrativo, los recursos físicos y de seguridad disponibles en la institución. Responsable del presupuesto, seguimiento del gasto, caja menor, compras, préstamo de equipos y espacios, etc.	
TOMA DE DECISIONES	DIRECCIÓN/SUPERVISIÓN
<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <span>No se toman decisiones</span> <input type="checkbox"/> </div>	<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <span>No personas a cargo</span> <input type="checkbox"/> </div>
<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <span>Decisiones en Asuntos de Rutina</span> <input type="checkbox"/> </div>	<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <span>Área de Trabajo (Menos de 10 pnas.)</span> <input checked="" type="checkbox"/> </div>
<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <span>Toma de Decisiones Limitada</span> <input type="checkbox"/> </div>	<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <span>Área de Trabajo (Más de 10 pnas.)</span> <input type="checkbox"/> </div>
<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <span>Parcial Autonomía</span> <input checked="" type="checkbox"/> </div>	<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <span>Toda la compañía</span> <input type="checkbox"/> </div>



PLAN CARRERA			
Ascenso desde:	Asistente Administrativa	Ascenso para:	Director Ejecutivo

2	PERFIL DEL CARGO
---	------------------

EDUCACIÓN	FORMACIÓN
<p><b>Esencial:</b> Profesional</p> <p><b>Deseado:</b> Maestría</p>	<p><b>Esencial:</b> Profesional en Administración de Empresas, Ingeniería Industrial, Contaduría y carreras afines</p>
EXPERIENCIA	OTROS
<p><b>Esencial:</b> Experiencia de más de 2 años en Coordinación o Dirección administrativa de proyectos educativos o sociales.</p> <p>Experiencia en Procesos de planeación estratégica, escritura y evaluación de proyectos, presupuestos.</p> <p>Experiencia en trabajo con población vulnerable y comunidades</p>	<p>Dominio de Inglés, capacidad de gestión y liderazgo</p>


3	RESPONSABILIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Organizar los servicios administrativos y las dependencias institucionales de manera eficiente y eficaz.</li> <li>b. Coordinar y dirigir el manejo eficaz de recursos y bienes de la institución.</li> <li>c. Garantizar el alistamiento oportuno de las instalaciones requeridas para los procesos misionales.</li> <li>d. Organizar y mantener actualizado el inventario de bienes muebles, equipos y materiales de la institución.</li> <li>e. Responder por los programas de selección, evaluación, remuneración y capacitación del personal.</li> <li>f. Proveer el suministro oportuno de los equipos y elementos.</li> <li>g. Asignar las aulas y equipos respectivos para el desarrollo de las clases</li> <li>h. Organizar y dirigir los servicios generales.</li> </ul>

4	PERFIL DE COMPETENCIAS
---	------------------------

COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES			
Nombre de la Competencia		Nivel	

**Fuente: Creación Propia**


**Figura 8. Formato Descripción de cargos: Coordinador del Área Social**

Descripción de Cargos	
-----------------------	---

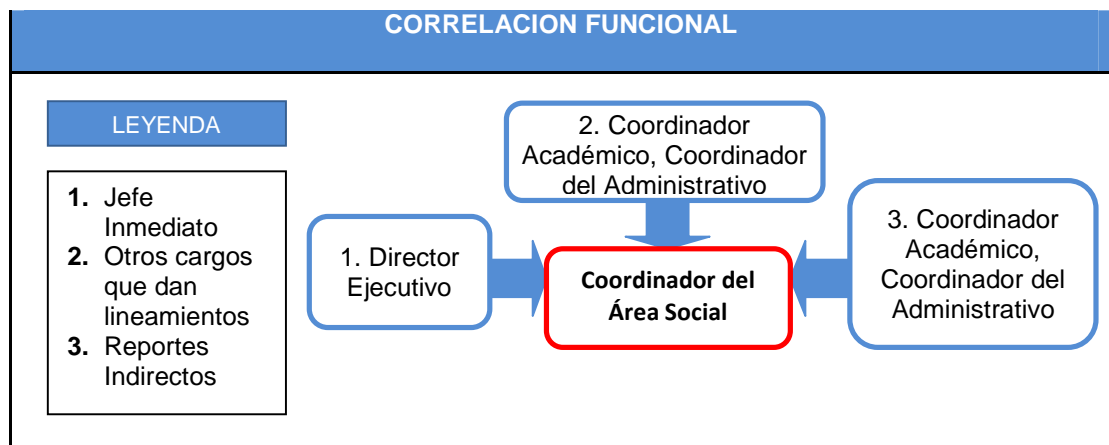
1	IDENTIFICACIÓN FUNCIONAL
---	--------------------------

CARGO	
Coordinador del Área Social	 <pre> graph TD     DE[Director Ejecutivo] --&gt; CAS[Coordinador del Área Social]             </pre>
DEPARTAMENTO	
Programas Sociales	
NATURALEZA DEL CARGO	
Coordinación	

MISIÓN DEL CARGO								
Coordinación social, emprendimiento y gestión de proyectos								
OBJETIVO DEL CARGO								
Generar vínculos y mediaciones comunitarias, empresariales y de intercambio cultural y ciudadano. Se centra en la generación de capital social en relación con la sustentabilidad integral de los procesos generados por el Tecnocentro.								
TOMA DE DECISIONES								
<table style="width: 100%;"> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px;">No se toman decisiones</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Decisiones en Asuntos de Rutina</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Toma de Decisiones Limitada</td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Parcial Autonomía</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	No se toman decisiones	<input type="checkbox"/>	Decisiones en Asuntos de Rutina	<input type="checkbox"/>	Toma de Decisiones Limitada	<input checked="" type="checkbox"/>	Parcial Autonomía	<input type="checkbox"/>
No se toman decisiones	<input type="checkbox"/>							
Decisiones en Asuntos de Rutina	<input type="checkbox"/>							
Toma de Decisiones Limitada	<input checked="" type="checkbox"/>							
Parcial Autonomía	<input type="checkbox"/>							
DIRECCIÓN/SUPERVISIÓN								
<table style="width: 100%;"> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px;">No personas a cargo</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Área de Trabajo (Menos de 10 pnas.)</td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Área de Trabajo (Más de 10 pnas.)</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Toda la compañía</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	No personas a cargo	<input type="checkbox"/>	Área de Trabajo (Menos de 10 pnas.)	<input checked="" type="checkbox"/>	Área de Trabajo (Más de 10 pnas.)	<input type="checkbox"/>	Toda la compañía	<input type="checkbox"/>
No personas a cargo	<input type="checkbox"/>							
Área de Trabajo (Menos de 10 pnas.)	<input checked="" type="checkbox"/>							
Área de Trabajo (Más de 10 pnas.)	<input type="checkbox"/>							
Toda la compañía	<input type="checkbox"/>							



PLAN CARRERA			
Ascenso desde:	Gestoras Sociales, Grupo de Voceras	Ascenso para:	Director Ejecutivo, Coordinador Académico

2	PERFIL DEL CARGO
---	------------------

EDUCACIÓN	FORMACIÓN
<p><b>Esencial:</b> Profesional</p> <p><b>Deseado:</b> Maestría</p>	<p><b>Esencial:</b> Profesional en trabajo social, psicología, y carreras afines</p> <p><b>Deseado:</b> Maestría en trabajo social, Psicología, gerencia social</p>
EXPERIENCIA	OTROS
<p><b>Esencial:</b> Experiencia de más de 2 años en trabajo con población vulnerable y comunidades.</p> <p>Experiencia en trabajo comunitario en el oriente de Cali.</p> <p>Experiencia en emprendimiento social</p>	<p>Capacidad de gestión y liderazgo</p>



3	RESPONSABILIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Participar de forma activa y propositiva en la campaña de consolidación de Somos Pacífico en el entorno comunitario y en la ciudad, asumiendo responsabilidades en la programación y ejecución de las estrategias que se formulen para tal fin.</li> <li>b. Participar de la programación y ejecución de las convergencias comunitarias e institucionales para la apropiación del Tecnocentro Cultural Somos Pacífico como recurso y espacio de desarrollo local desde la practica socioeducativa</li> <li>c. Coordinar y convocar las actividades de vocería, comités de programa y demás grupos que se formen en el proceso de fortalecimiento del Tecnocentro</li> <li>d. Trabajar en pro de la preparación y ejecución del encuentro cultural de talentos y expresiones populares</li> <li>e. Tener consolidado, en coordinación con el equipo, las bases de datos necesarias para la puesta en marcha de la red de maestros y la red infantil y juvenil de formación en artes a partir de jornadas de convocatoria y ejecución en la capacitación inicial en artes a niños, adolescentes y jóvenes del sector.</li> <li>f. Participar en el diseño e implementación de la estrategia de convivencia para el entorno inmediato de gestión del Tecnocentro en asocio con la gestora social.</li> <li>g. Hacer seguimiento al desarrollo de los programas académicos y apoyo psicosocial.</li> <li>h. Brindar apoyo en las convocatorias y actividades que estén en pro de la alfabetización de la comunidad.</li> </ul>

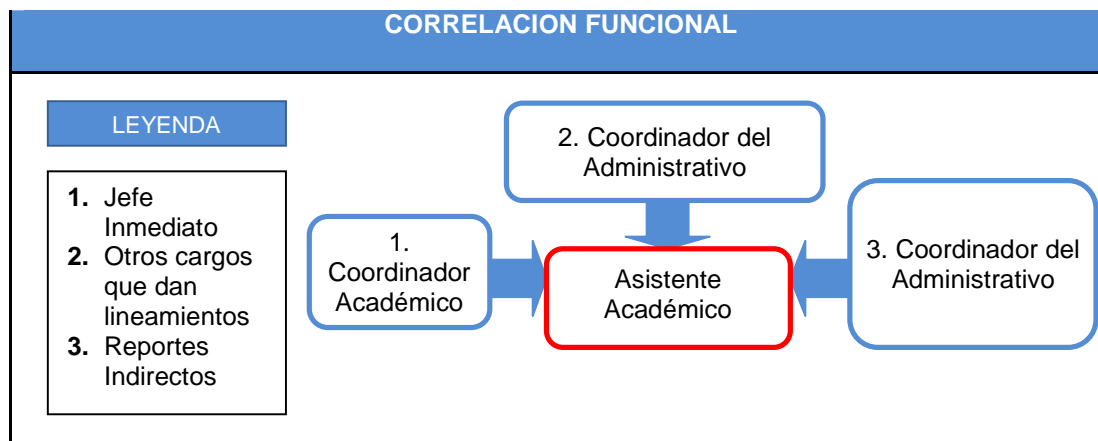
4	PERFIL DE COMPETENCIAS
---	------------------------

COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES			
Nombre de la Competencia		Nivel	

**Fuente: Creación Propia**

**Figura 9. Formato Descripción de cargos: Asistente Académico**

<h2 style="margin: 0;">Descripción de Cargos</h2>																		
<b>1 IDENTIFICACIÓN FUNCIONAL</b>																		
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr style="background-color: #4f81bd; color: white;"> <th style="padding: 5px;">CARGO</th> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Asistente Académico</td> </tr> <tr style="background-color: #4f81bd; color: white;"> <th style="padding: 5px;">DEPARTAMENTO</th> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Programas Académicos</td> </tr> <tr style="background-color: #4f81bd; color: white;"> <th style="padding: 5px;">NATURALEZA DEL CARGO</th> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Asistencia</td> </tr> </table>	CARGO	Asistente Académico	DEPARTAMENTO	Programas Académicos	NATURALEZA DEL CARGO	Asistencia												
CARGO																		
Asistente Académico																		
DEPARTAMENTO																		
Programas Académicos																		
NATURALEZA DEL CARGO																		
Asistencia																		
<b>MISIÓN DEL CARGO</b>																		
Ser soporte para la Coordinación Académica																		
<b>OBJETIVO DEL CARGO</b>																		
Desarrollar funciones asistenciales en busca de agilizar los procesos académicos y administrativos de la dependencia.																		
<b>TOMA DE DECISIONES</b>	<b>DIRECCIÓN/SUPERVISIÓN</b>																	
<table style="width: 100%;"> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px;">No se toman decisiones</td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Decisiones en Asuntos de Rutina</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Toma de Decisiones Limitada</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Parcial Autonomía</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	No se toman decisiones	<input checked="" type="checkbox"/>	Decisiones en Asuntos de Rutina	<input type="checkbox"/>	Toma de Decisiones Limitada	<input type="checkbox"/>	Parcial Autonomía	<input type="checkbox"/>	<table style="width: 100%;"> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px;">No personas a cargo</td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Área de Trabajo (Menos de 10 pnas.)</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Área de Trabajo (Más de 10 pnas.)</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Toda la compañía</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>		No personas a cargo	<input checked="" type="checkbox"/>	Área de Trabajo (Menos de 10 pnas.)	<input type="checkbox"/>	Área de Trabajo (Más de 10 pnas.)	<input type="checkbox"/>	Toda la compañía	<input type="checkbox"/>
No se toman decisiones	<input checked="" type="checkbox"/>																	
Decisiones en Asuntos de Rutina	<input type="checkbox"/>																	
Toma de Decisiones Limitada	<input type="checkbox"/>																	
Parcial Autonomía	<input type="checkbox"/>																	
No personas a cargo	<input checked="" type="checkbox"/>																	
Área de Trabajo (Menos de 10 pnas.)	<input type="checkbox"/>																	
Área de Trabajo (Más de 10 pnas.)	<input type="checkbox"/>																	
Toda la compañía	<input type="checkbox"/>																	



PLAN CARRERA			
<b>Ascenso desde:</b>	Tutores Red, Recepcionista, Gestoras Sociales, Voceras	<b>Ascenso para:</b>	Coordinador Académico

<b>2</b>	<b>PERFIL DEL CARGO</b>
----------	-------------------------

EDUCACION	FORMACION
<b><u>Esencial:</u></b> Técnico, Tecnólogo	<b><u>Esencial:</u></b>  Tecnología en administración, secretariado o afines
EXPERIENCIA	OTROS
<b><u>Esencial:</u></b> 6 meses de experiencia en el trabajo específico	Capacidad de gestión y liderazgo, dominio de herramientas ofimáticas, Atención al público. Preferiblemente que viva en la comunidad.





3	RESPONSABILIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Apoyar la realización de la programación académica.</li> <li>b. Elaboración, recepción y envío de información</li> <li>c. Elaborar informes académicos y administrativos</li> <li>d. Realizar novedades de estudiantes, tanto de notas como de matrículas</li> <li>e. Atender a estudiantes y docentes, y solucionar las dificultades que éstos presenten, pertinentes al cargo</li> <li>f. Apoyar los procesos de programación académica, matrículas y seguimiento y control a estudiantes y docentes</li> <li>g. Apoyar y aplicar todos los procedimientos académicos y administrativos establecidos</li> <li>h. Cuidar los recursos físicos y de información, que le sean asignados, buscando su adecuada administración ante posibles riesgos que los afecten</li> <li>i. Las demás que le sean asignadas por la autoridad competente de acuerdo con el área de desempeño</li> </ul>

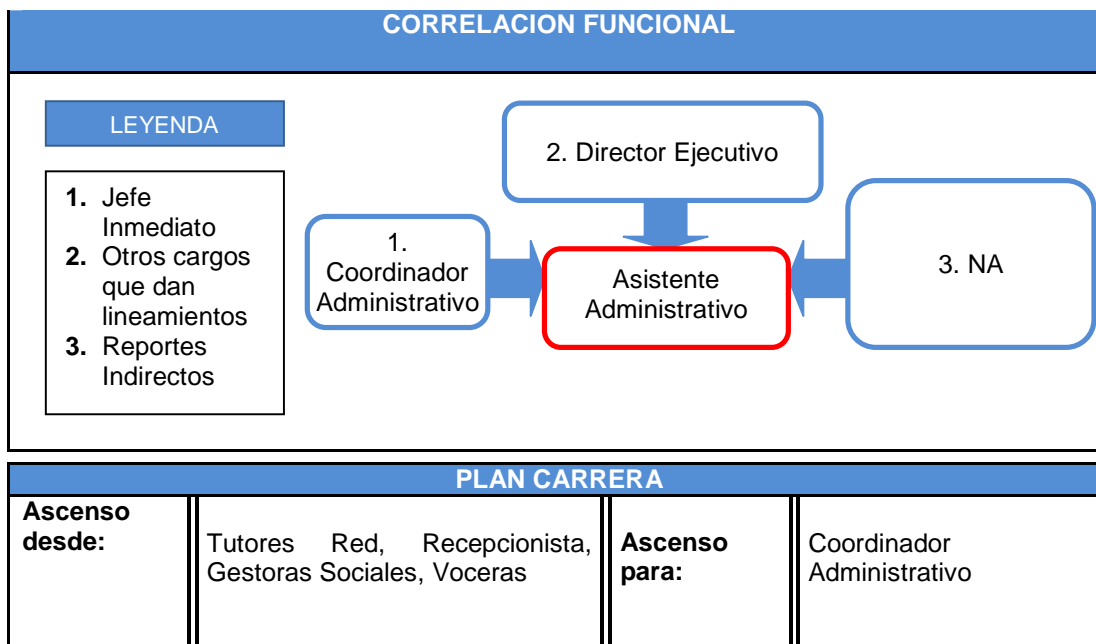
4	PERFIL DE COMPETENCIAS
---	------------------------

COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES			
Nombre de la Competencia		Nivel	

**Fuente: Creación Propia**

**Figura 10. Formato Descripción de cargos: Asistente Administrativo**

<h2 style="margin: 0;">Descripción de Cargos</h2>								
<b>1 IDENTIFICACIÓN FUNCIONAL</b>								
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr style="background-color: #4a86e8; color: white;"> <th style="padding: 5px;">CARGO</th> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Asistente Administrativo</td> </tr> <tr style="background-color: #4a86e8; color: white;"> <th style="padding: 5px;">DEPARTAMENTO</th> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Administrativo</td> </tr> <tr style="background-color: #4a86e8; color: white;"> <th style="padding: 5px;">NATURALEZA DEL CARGO</th> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Asistencia</td> </tr> </table>	CARGO	Asistente Administrativo	DEPARTAMENTO	Administrativo	NATURALEZA DEL CARGO	Asistencia		<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Director Ejecutivo</div> <div style="width: 10px; height: 10px; background-color: black; margin: 0 auto;"></div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Coordinador Administrativo</div> <div style="width: 10px; height: 10px; background-color: black; margin: 0 auto;"></div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto; background-color: #cccccc;">Asistente Administrativo</div> </div>
CARGO								
Asistente Administrativo								
DEPARTAMENTO								
Administrativo								
NATURALEZA DEL CARGO								
Asistencia								
<b>MISIÓN DEL CARGO</b>								
Ser soporte para la Coordinación Administrativa								
<b>OBJETIVO DEL CARGO</b>								
Ejecutar los procesos administrativos del área, aplicando las normas y procedimientos definidos, elaborando documentación necesaria, revisando y realizando cálculos, a fin de dar cumplimiento a cada uno de esos procesos, lograr resultados oportunos y garantizar la prestación efectiva del servicio.								
<b>TOMA DE DECISIONES</b>		<b>DIRECCIÓN/SUPERVISIÓN</b>						
<div style="margin-bottom: 10px;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 80%;">No se toman decisiones</div> <div style="width: 10px; height: 10px; background-color: #cccccc; margin-left: 10px;"></div> </div> <div style="margin-bottom: 10px;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 80%;">Decisiones en Asuntos de Rutina</div> <div style="width: 10px; height: 10px; background-color: white; margin-left: 10px;"></div> </div> <div style="margin-bottom: 10px;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 80%;">Toma de Decisiones Limitada</div> <div style="width: 10px; height: 10px; background-color: white; margin-left: 10px;"></div> </div> <div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 80%;">Parcial Autonomía</div> <div style="width: 10px; height: 10px; background-color: white; margin-left: 10px;"></div> </div>	<div style="margin-bottom: 10px;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 80%;">No personas a cargo</div> <div style="width: 10px; height: 10px; background-color: #cccccc; margin-left: 10px;"></div> </div> <div style="margin-bottom: 10px;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 80%;">Área de Trabajo (Menos de 10 pnas.)</div> <div style="width: 10px; height: 10px; background-color: white; margin-left: 10px;"></div> </div> <div style="margin-bottom: 10px;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 80%;">Área de Trabajo (Más de 10 pnas.)</div> <div style="width: 10px; height: 10px; background-color: white; margin-left: 10px;"></div> </div> <div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 80%;">Toda la compañía</div> <div style="width: 10px; height: 10px; background-color: white; margin-left: 10px;"></div> </div>							



2	PERFIL DEL CARGO
---	------------------

EDUCACIÓN	FORMACIÓN
<b><u>Esencial:</u></b> Técnico, Tecnólogo	<b><u>Esencial:</u></b> Técnica Contable o Administrativa, técnico en logística, Tecnología en administración, secretariado o afines
EXPERIENCIA	OTROS
<b><u>Esencial:</u></b> 6 meses de experiencia en el trabajo específico	Capacidad de gestión y liderazgo, dominio de herramientas ofimáticas, Atención al público. Preferiblemente que viva en la comunidad.


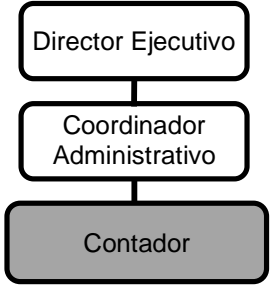
3	RESPONSABILIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Realizar reportes y controles de la información que se distribuye</li> <li>b. Elaboración, recepción y envío de información</li> <li>c. Elaborar informes administrativos</li> <li>d. Atender a estudiantes, docentes y personal del Tecnocentro, y solucionar las dificultades que éstos presenten, pertinentes al cargo</li> <li>e. Apoyar y aplicar todos los procedimientos administrativos establecidos</li> <li>f. Cuidar los recursos físicos y de información, que le sean asignados, buscando su adecuada administración ante posibles riesgos que los afecten</li> <li>g. Apoyar logísticamente todas las actividades que realicen las áreas del Tecnocentro</li> <li>h. Las demás que le sean asignadas por la autoridad competente de acuerdo con el área de desempeño</li> </ul>

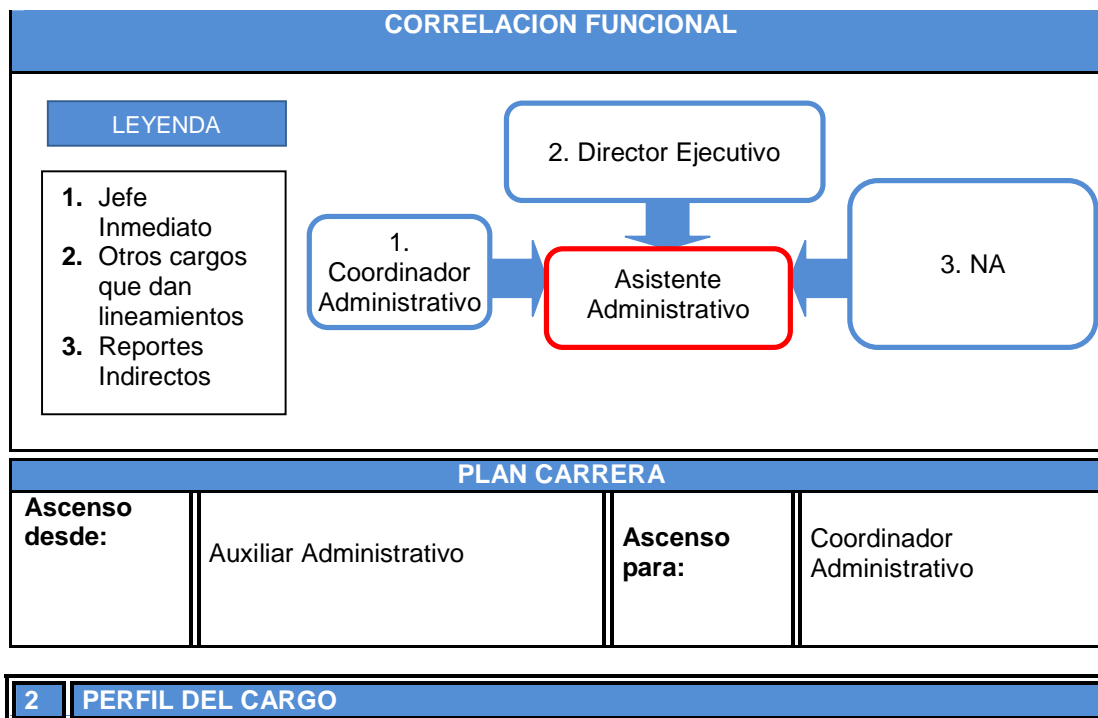
4	PERFIL DE COMPETENCIAS
---	------------------------

COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES			
Nombre de la Competencia		Nivel	

**Fuente: Creación Propia**

**Figura 11. Formato Descripción de cargos: Contador**

<h2 style="margin: 0;">Descripción de Cargos</h2>																		
<b>1 IDENTIFICACIÓN FUNCIONAL</b>																		
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr style="background-color: #4f81bd; color: white;"> <th style="padding: 5px;">CARGO</th> </tr> <tr> <td style="text-align: center; padding: 5px;">Contador</td> </tr> </table> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr style="background-color: #4f81bd; color: white;"> <th style="padding: 5px;">DEPARTAMENTO</th> </tr> <tr> <td style="text-align: center; padding: 5px;">Administrativo</td> </tr> </table> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr style="background-color: #4f81bd; color: white;"> <th style="padding: 5px;">NATURALEZA DEL CARGO</th> </tr> <tr> <td style="text-align: center; padding: 5px;">Control</td> </tr> </table>	CARGO	Contador	DEPARTAMENTO	Administrativo	NATURALEZA DEL CARGO	Control	<div style="text-align: center;">  <pre> graph TD     A[Director Ejecutivo] --&gt; B[Coordinador Administrativo]     B --&gt; C[Contador]             </pre> </div>											
CARGO																		
Contador																		
DEPARTAMENTO																		
Administrativo																		
NATURALEZA DEL CARGO																		
Control																		
<b>MISIÓN DEL CARGO</b>																		
Verificar y controlar los estados financieros de la Institución																		
<b>OBJETIVO DEL CARGO</b>																		
Garantizar la emisión de estados financieros confiables y oportunos, a través del análisis de la información contenida en los documentos contables																		
<b>TOMA DE DECISIONES</b>	<b>DIRECCIÓN/SUPERVISIÓN</b>																	
<table style="width: 100%;"> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px;">No se toman decisiones</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Decisiones en Asuntos de Rutina</td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Toma de Decisiones Limitada</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Parcial Autonomía</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	No se toman decisiones	<input type="checkbox"/>	Decisiones en Asuntos de Rutina	<input checked="" type="checkbox"/>	Toma de Decisiones Limitada	<input type="checkbox"/>	Parcial Autonomía	<input type="checkbox"/>	<table style="width: 100%;"> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px;">No personas a cargo</td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Área de Trabajo (Menos de 10 pnas.)</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Área de Trabajo (Más de 10 pnas.)</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Toda la compañía</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>		No personas a cargo	<input checked="" type="checkbox"/>	Área de Trabajo (Menos de 10 pnas.)	<input type="checkbox"/>	Área de Trabajo (Más de 10 pnas.)	<input type="checkbox"/>	Toda la compañía	<input type="checkbox"/>
No se toman decisiones	<input type="checkbox"/>																	
Decisiones en Asuntos de Rutina	<input checked="" type="checkbox"/>																	
Toma de Decisiones Limitada	<input type="checkbox"/>																	
Parcial Autonomía	<input type="checkbox"/>																	
No personas a cargo	<input checked="" type="checkbox"/>																	
Área de Trabajo (Menos de 10 pnas.)	<input type="checkbox"/>																	
Área de Trabajo (Más de 10 pnas.)	<input type="checkbox"/>																	
Toda la compañía	<input type="checkbox"/>																	




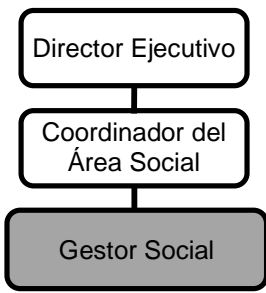
EDUCACION	FORMACION
<b>Esencial:</b> Profesional	<b>Esencial:</b> Profesional en Contaduría Pública.
EXPERIENCIA	OTROS
<b>Esencial:</b> Tres (3) años de experiencia progresiva de carácter operativo en el área de contabilidad.	Capacidad de gestión y liderazgo, Principios y prácticas de contabilidad. Aplicación y desarrollo de sistemas contables. Leyes, reglamentos y decretos con el área de contabilidad. Clasificación y análisis de la información contable. Procesador de palabras. Sistemas operativos. Hoja de cálculo.

3	RESPONSABILIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Recibir y clasificar todos los documentos, debidamente enumerados que le sean asignados (comprobante de ingreso, cheques nulos, cheques pagados, cuentas por cobrar y otros).</li> <li>b. Examinar y analizar la información que contienen los documentos que le sean asignados.</li> <li>c. Codificar las cuentas de acuerdo a la información y a los lineamientos establecidos.</li> <li>d. Preparar los estados financieros y balances de ganancias y pérdidas.</li> <li>e. Contabilizar las nóminas de pagos del personal de la Institución.</li> <li>f. Revisar y conformar cheques, órdenes de compra, solicitudes de pago, entre otros.</li> <li>g. Preparar proyecciones, cuadros y análisis sobre los aspectos contables.</li> <li>h. Desarrollar sistemas contables necesarios para la Institución.</li> <li>i. Elaborar comprobantes de los movimientos contables.</li> <li>j. Analizar los diversos movimientos de los registros contables.</li> <li>k. Corregir los registros contables.</li> <li>l. Verificar la exactitud de los registros contables en el comprobante de diario procesado con el programa de contabilidad.</li> <li>m. Emitir cheques correspondientes a pagos de proveedores y servicios de personal, etc.</li> <li>n. Llevar el control de cuentas por pagar.</li> <li>o. Realizar transferencias bancarias.</li> <li>p. Elaborar órdenes de pago para la reposición de caja chica de las dependencias.</li> <li>q. Cumplir con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.</li> <li>r. Mantener en orden equipo y sitio de trabajo reportando cualquier anomalía.</li> <li>s. Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas.</li> <li>t. Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada</li> </ul>

4		PERFIL DE COMPETENCIAS	
COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES			
Nombre de la Competencia		Nivel	

**Fuente: Creación Propia**

**Figura 12. Formato Descripción de cargos: Gestor Social**

<h2 style="margin: 0;">Descripción de Cargos</h2>																											
<b>1 IDENTIFICACIÓN FUNCIONAL</b>																											
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr style="background-color: #4a86e8; color: white;"> <th style="padding: 5px;">CARGO</th> </tr> <tr> <td style="text-align: center; padding: 5px;">Gestor Social</td> </tr> <tr style="background-color: #4a86e8; color: white;"> <th style="padding: 5px;">DEPARTAMENTO</th> </tr> <tr> <td style="text-align: center; padding: 5px;">Programas Sociales</td> </tr> <tr style="background-color: #4a86e8; color: white;"> <th style="padding: 5px;">NATURALEZA DEL CARGO</th> </tr> <tr> <td style="text-align: center; padding: 5px;">Implementación</td> </tr> </table>	CARGO	Gestor Social	DEPARTAMENTO	Programas Sociales	NATURALEZA DEL CARGO	Implementación	<div style="text-align: center;">  <pre> graph TD     A[Director Ejecutivo] --&gt; B[Coordinador del Área Social]     B --&gt; C[Gestor Social]             </pre> </div>																				
CARGO																											
Gestor Social																											
DEPARTAMENTO																											
Programas Sociales																											
NATURALEZA DEL CARGO																											
Implementación																											
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr style="background-color: #4a86e8; color: white;"> <th style="padding: 5px;">MISIÓN DEL CARGO</th> </tr> <tr> <td style="text-align: center; padding: 10px;">Gestión Social con la Comunidad</td> </tr> <tr style="background-color: #4a86e8; color: white;"> <th style="padding: 5px;">OBJETIVO DEL CARGO</th> </tr> <tr> <td style="padding: 10px;">                     Responsable por establecer y mantener las relaciones directas con la comunidad, ser un vehículo de comunicación entre el Tecnocentro y la comunidad y viceversa para ofrecer soluciones oportunas a los requerimientos o necesidades detectadas, para comunicar información de interés y sobre todo para socializar la iniciativa Tecnocentro Cultural Somos Pacifico.                 </td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;"> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr style="background-color: #4a86e8; color: white;"> <th style="width: 50%; padding: 5px;">TOMA DE DECISIONES</th> <th style="width: 50%; padding: 5px;">DIRECCIÓN/SUPERVISIÓN</th> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;"> <table style="width: 100%;"> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px;">No se toman decisiones</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Decisiones en Asuntos de Rutina</td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Toma de Decisiones Limitada</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Parcial Autonomía</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table> </td> <td style="padding: 5px;"> <table style="width: 100%;"> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px;">No personas a cargo</td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Área de Trabajo (Menos de 10 pnas.)</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Área de Trabajo (Más de 10 pnas.)</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Toda la compañía</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table> </td> </tr> </table> </td> </tr> </table>			MISIÓN DEL CARGO	Gestión Social con la Comunidad	OBJETIVO DEL CARGO	Responsable por establecer y mantener las relaciones directas con la comunidad, ser un vehículo de comunicación entre el Tecnocentro y la comunidad y viceversa para ofrecer soluciones oportunas a los requerimientos o necesidades detectadas, para comunicar información de interés y sobre todo para socializar la iniciativa Tecnocentro Cultural Somos Pacifico.	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr style="background-color: #4a86e8; color: white;"> <th style="width: 50%; padding: 5px;">TOMA DE DECISIONES</th> <th style="width: 50%; padding: 5px;">DIRECCIÓN/SUPERVISIÓN</th> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;"> <table style="width: 100%;"> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px;">No se toman decisiones</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Decisiones en Asuntos de Rutina</td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Toma de Decisiones Limitada</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Parcial Autonomía</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table> </td> <td style="padding: 5px;"> <table style="width: 100%;"> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px;">No personas a cargo</td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Área de Trabajo (Menos de 10 pnas.)</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Área de Trabajo (Más de 10 pnas.)</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Toda la compañía</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table> </td> </tr> </table>	TOMA DE DECISIONES	DIRECCIÓN/SUPERVISIÓN	<table style="width: 100%;"> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px;">No se toman decisiones</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Decisiones en Asuntos de Rutina</td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Toma de Decisiones Limitada</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Parcial Autonomía</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	No se toman decisiones	<input type="checkbox"/>	Decisiones en Asuntos de Rutina	<input checked="" type="checkbox"/>	Toma de Decisiones Limitada	<input type="checkbox"/>	Parcial Autonomía	<input type="checkbox"/>	<table style="width: 100%;"> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px;">No personas a cargo</td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Área de Trabajo (Menos de 10 pnas.)</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Área de Trabajo (Más de 10 pnas.)</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Toda la compañía</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	No personas a cargo	<input checked="" type="checkbox"/>	Área de Trabajo (Menos de 10 pnas.)	<input type="checkbox"/>	Área de Trabajo (Más de 10 pnas.)	<input type="checkbox"/>	Toda la compañía	<input type="checkbox"/>
MISIÓN DEL CARGO																											
Gestión Social con la Comunidad																											
OBJETIVO DEL CARGO																											
Responsable por establecer y mantener las relaciones directas con la comunidad, ser un vehículo de comunicación entre el Tecnocentro y la comunidad y viceversa para ofrecer soluciones oportunas a los requerimientos o necesidades detectadas, para comunicar información de interés y sobre todo para socializar la iniciativa Tecnocentro Cultural Somos Pacifico.																											
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr style="background-color: #4a86e8; color: white;"> <th style="width: 50%; padding: 5px;">TOMA DE DECISIONES</th> <th style="width: 50%; padding: 5px;">DIRECCIÓN/SUPERVISIÓN</th> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;"> <table style="width: 100%;"> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px;">No se toman decisiones</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Decisiones en Asuntos de Rutina</td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Toma de Decisiones Limitada</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Parcial Autonomía</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table> </td> <td style="padding: 5px;"> <table style="width: 100%;"> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px;">No personas a cargo</td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Área de Trabajo (Menos de 10 pnas.)</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Área de Trabajo (Más de 10 pnas.)</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Toda la compañía</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table> </td> </tr> </table>	TOMA DE DECISIONES	DIRECCIÓN/SUPERVISIÓN	<table style="width: 100%;"> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px;">No se toman decisiones</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Decisiones en Asuntos de Rutina</td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Toma de Decisiones Limitada</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Parcial Autonomía</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	No se toman decisiones	<input type="checkbox"/>	Decisiones en Asuntos de Rutina	<input checked="" type="checkbox"/>	Toma de Decisiones Limitada	<input type="checkbox"/>	Parcial Autonomía	<input type="checkbox"/>	<table style="width: 100%;"> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px;">No personas a cargo</td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Área de Trabajo (Menos de 10 pnas.)</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Área de Trabajo (Más de 10 pnas.)</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Toda la compañía</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	No personas a cargo	<input checked="" type="checkbox"/>	Área de Trabajo (Menos de 10 pnas.)	<input type="checkbox"/>	Área de Trabajo (Más de 10 pnas.)	<input type="checkbox"/>	Toda la compañía	<input type="checkbox"/>							
TOMA DE DECISIONES	DIRECCIÓN/SUPERVISIÓN																										
<table style="width: 100%;"> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px;">No se toman decisiones</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Decisiones en Asuntos de Rutina</td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Toma de Decisiones Limitada</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Parcial Autonomía</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	No se toman decisiones	<input type="checkbox"/>	Decisiones en Asuntos de Rutina	<input checked="" type="checkbox"/>	Toma de Decisiones Limitada	<input type="checkbox"/>	Parcial Autonomía	<input type="checkbox"/>	<table style="width: 100%;"> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px;">No personas a cargo</td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Área de Trabajo (Menos de 10 pnas.)</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Área de Trabajo (Más de 10 pnas.)</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Toda la compañía</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	No personas a cargo	<input checked="" type="checkbox"/>	Área de Trabajo (Menos de 10 pnas.)	<input type="checkbox"/>	Área de Trabajo (Más de 10 pnas.)	<input type="checkbox"/>	Toda la compañía	<input type="checkbox"/>										
No se toman decisiones	<input type="checkbox"/>																										
Decisiones en Asuntos de Rutina	<input checked="" type="checkbox"/>																										
Toma de Decisiones Limitada	<input type="checkbox"/>																										
Parcial Autonomía	<input type="checkbox"/>																										
No personas a cargo	<input checked="" type="checkbox"/>																										
Área de Trabajo (Menos de 10 pnas.)	<input type="checkbox"/>																										
Área de Trabajo (Más de 10 pnas.)	<input type="checkbox"/>																										
Toda la compañía	<input type="checkbox"/>																										





2 PERFIL DEL CARGO	
<div>EDUCACIÓN</div> <div><b>Esencial:</b> Bachiller</div>	<div>FORMACIÓN</div> <div><b>Esencial:</b> Conocimientos en trabajo con comunidad, escritura de informes</div>
<div>EXPERIENCIA</div> <div><b>Esencial:</b> Experiencia de 6 meses años en trabajo comunitario.</div>	<div>OTROS</div> <div>Capacidad de gestión y liderazgo, preferiblemente que viva en el barrio</div>


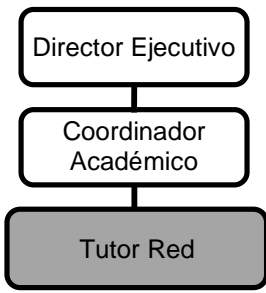
3	RESPONSABILIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Participar de forma activa en la campaña de consolidación de Somos Pacífico en el entorno comunitario.</li> <li>b. Participar de la ejecución de las convergencias comunitarias e institucionales para la apropiación del Tecnocentro Cultural Somos Pacífico como recurso y espacio de desarrollo local desde la practica socioeducativa</li> <li>c. Brindar apoyo en las convocatorias y actividades del Tecnocentro como vocería, comités de programa y demás actividades puntuales.</li> <li>d. Velar por tener consolidadas las bases de datos necesarias de estudiantes y futuros beneficiarios del Tecnocentro</li> <li>e. Hacer apoyo psicosocial y visitas domiciliarias a casos especiales que se presenten en el Tecnocentro.</li> </ul>

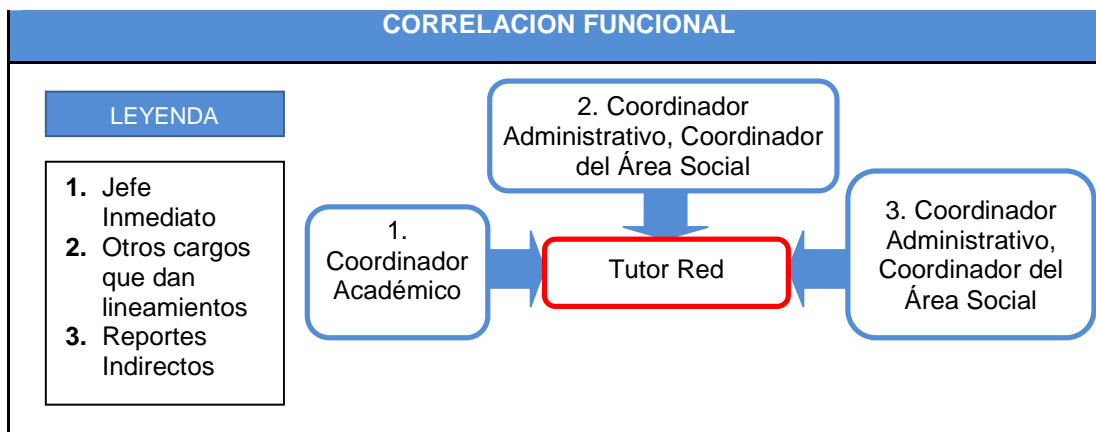
4	PERFIL DE COMPETENCIAS
---	------------------------

COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES			
Nombre de la Competencia		Nivel	

**Fuente: Creación Propia**

**Figura 13. Formato Descripción de cargos: Tutor RED**

<h2 style="margin: 0;">Descripción de Cargos</h2>																		
<b>1 IDENTIFICACIÓN FUNCIONAL</b>																		
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr style="background-color: #4a86e8; color: white;"> <th style="padding: 5px;">CARGO</th> </tr> <tr> <td style="text-align: center; padding: 5px;">Tutor Red</td> </tr> <tr style="background-color: #4a86e8; color: white;"> <th style="padding: 5px;">DEPARTAMENTO</th> </tr> <tr> <td style="text-align: center; padding: 5px;">Programas Académico</td> </tr> <tr style="background-color: #4a86e8; color: white;"> <th style="padding: 5px;">NATURALEZA DEL CARGO</th> </tr> <tr> <td style="text-align: center; padding: 5px;">Implementación</td> </tr> </table>	CARGO	Tutor Red	DEPARTAMENTO	Programas Académico	NATURALEZA DEL CARGO	Implementación	<div style="text-align: center;">  <pre> graph TD     A[Director Ejecutivo] --&gt; B[Coordinador Académico]     B --&gt; C[Tutor Red]             </pre> </div>											
CARGO																		
Tutor Red																		
DEPARTAMENTO																		
Programas Académico																		
NATURALEZA DEL CARGO																		
Implementación																		
<b>MISIÓN DEL CARGO</b>																		
Ejecución de la formación en la Red Infantil y Juvenil de Formación con Énfasis en Artes																		
<b>OBJETIVO DEL CARGO</b>																		
Desarrollar los contenidos de la RED de acuerdo con su especialidad. Garantizar la formación de los estudiantes siendo los principales orientadores de los estudiantes de la RED para el logro de los resultados de aprendizaje planteados en el programa. Facilitan, animan, orientan y crean procesos de enseñanza –aprendizaje, individuales y grupales.																		
<b>TOMA DE DECISIONES</b>	<b>DIRECCIÓN/SUPERVISIÓN</b>																	
<table style="width: 100%;"> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px;">No se toman decisiones</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Decisiones en Asuntos de Rutina</td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Toma de Decisiones Limitada</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Parcial Autonomía</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	No se toman decisiones	<input type="checkbox"/>	Decisiones en Asuntos de Rutina	<input checked="" type="checkbox"/>	Toma de Decisiones Limitada	<input type="checkbox"/>	Parcial Autonomía	<input type="checkbox"/>	<table style="width: 100%;"> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px;">No personas a cargo</td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Área de Trabajo (Menos de 10 pnas.)</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Área de Trabajo (Más de 10 pnas.)</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Toda la compañía</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>		No personas a cargo	<input checked="" type="checkbox"/>	Área de Trabajo (Menos de 10 pnas.)	<input type="checkbox"/>	Área de Trabajo (Más de 10 pnas.)	<input type="checkbox"/>	Toda la compañía	<input type="checkbox"/>
No se toman decisiones	<input type="checkbox"/>																	
Decisiones en Asuntos de Rutina	<input checked="" type="checkbox"/>																	
Toma de Decisiones Limitada	<input type="checkbox"/>																	
Parcial Autonomía	<input type="checkbox"/>																	
No personas a cargo	<input checked="" type="checkbox"/>																	
Área de Trabajo (Menos de 10 pnas.)	<input type="checkbox"/>																	
Área de Trabajo (Más de 10 pnas.)	<input type="checkbox"/>																	
Toda la compañía	<input type="checkbox"/>																	



PLAN CARRERA			
<b>Ascenso desde:</b>	Gestores Sociales, Grupo de Voceras	<b>Ascenso para:</b>	Coordinador del Área Social, Coordinador Académico, Coordinador Computer Clubhouse, Coordinador PVD

<b>2</b>	<b>PERFIL DEL CARGO</b>
----------	-------------------------

EDUCACIÓN	FORMACIÓN
<b><u>Esencial:</u></b> Bachiller	<b><u>Esencial:</u></b> Conocimientos en trabajo con comunidad con niños y jóvenes, escritura de informes, formación en artes, danza, manualidades, manejo de las TIC
EXPERIENCIA	OTROS
<b><u>Esencial:</u></b> Experiencia de 6 meses en trabajo comunitario con niños y jóvenes.	Capacidad de gestión y liderazgo, preferiblemente que viva en el barrio



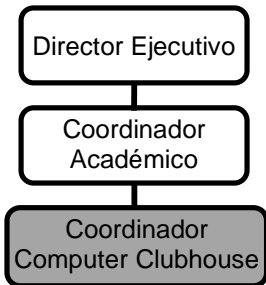
3	RESPONSABILIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Cumplir el horario de clases asignado.</li> <li>b. Participar activamente en la planeación del desarrollo del programa de formación.</li> <li>c. Planear de manera articulada con otros módulos de formación, las actividades de enseñanza – aprendizaje del módulo a su cargo.</li> <li>d. Solicitar previamente los recursos educativos requeridos para adelantar el proceso de enseñanza – aprendizaje, de acuerdo con la planeación.</li> <li>e. Preparar los medios educativos que a su juicio se requieran para el desarrollo de los procesos de enseñanza – aprendizaje.</li> <li>f. Entregar oportunamente a la Coordinación Académica los resultados del proceso de evaluación de los estudiantes.</li> <li>g. Controlar la asistencia y el rendimiento académico de los estudiantes.</li> <li>h. Promover el fortalecimiento de la comunidad académica, vigilando el cumplimiento del manual de convivencia y el Proyecto Educativo Institucional.</li> </ul>

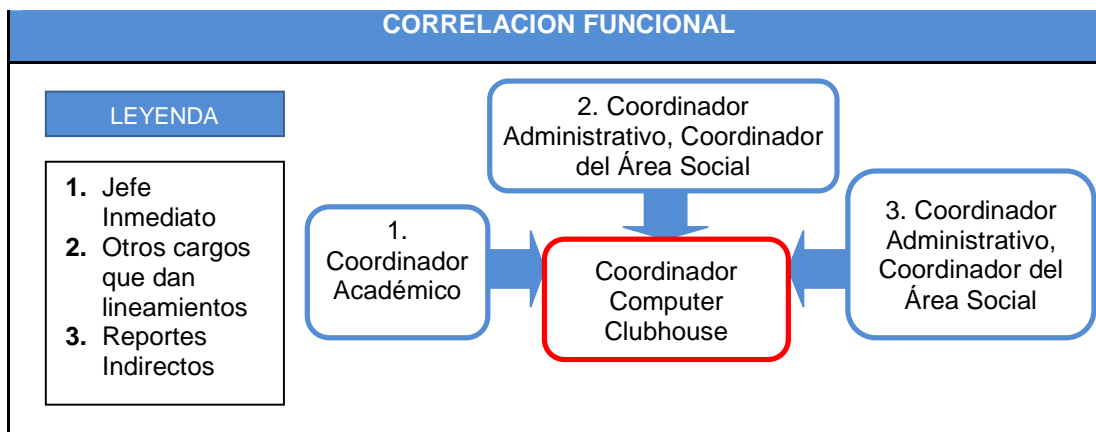
4	PERFIL DE COMPETENCIAS
---	------------------------

COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES			
Nombre de la Competencia		Nivel	

**Fuente: Creación Propia**

**Figura 14. Formato Descripción de cargos: Coordinador Computer Clubhouse**

<h2 style="margin: 0;">Descripción de Cargos</h2>								
<b>1 IDENTIFICACIÓN FUNCIONAL</b>								
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr style="background-color: #4a86e8; color: white;"> <th style="padding: 5px;">CARGO</th> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Coordinador Computer Clubhouse</td> </tr> <tr style="background-color: #4a86e8; color: white;"> <th style="padding: 5px;">DEPARTAMENTO</th> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Programas Académico</td> </tr> <tr style="background-color: #4a86e8; color: white;"> <th style="padding: 5px;">NATURALEZA DEL CARGO</th> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Implementación</td> </tr> </table>	CARGO	Coordinador Computer Clubhouse	DEPARTAMENTO	Programas Académico	NATURALEZA DEL CARGO	Implementación		 <pre> graph TD     A[Director Ejecutivo] --&gt; B[Coordinador Académico]     B --&gt; C[Coordinador Computer Clubhouse]             </pre>
CARGO								
Coordinador Computer Clubhouse								
DEPARTAMENTO								
Programas Académico								
NATURALEZA DEL CARGO								
Implementación								
<b>MISIÓN DEL CARGO</b>								
Coordinar el programa Computer Clubhouse garantizando las condiciones requeridas para el funcionamiento.								
<b>OBJETIVO DEL CARGO</b>								
Orientar el programa Computer Clubhouse para el Tecnocentro, garantizando el cumplimiento de la metodología de aprendizaje, la enseñanza de las temáticas propias del programa, la utilización apropiada de la tecnología y el cumplimiento de los compromisos con la Red de Clubhouse a nivel internacional.								
<b>TOMA DE DECISIONES</b>		<b>DIRECCIÓN/SUPERVISIÓN</b>						
<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center; border-bottom: 1px solid black; margin-bottom: 5px;"> <span>No se toman decisiones</span> <input style="width: 30px; height: 15px;" type="checkbox"/> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center; border-bottom: 1px solid black; margin-bottom: 5px;"> <span>Decisiones en Asuntos de Rutina</span> <input style="width: 30px; height: 15px;" type="checkbox"/> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center; border-bottom: 1px solid black; margin-bottom: 5px;"> <span>Toma de Decisiones Limitada</span> <input checked="" style="width: 30px; height: 15px;" type="checkbox"/> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <span>Parcial Autonomía</span> <input style="width: 30px; height: 15px;" type="checkbox"/> </div>	<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center; border-bottom: 1px solid black; margin-bottom: 5px;"> <span>No personas a cargo</span> <input style="width: 30px; height: 15px;" type="checkbox"/> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center; border-bottom: 1px solid black; margin-bottom: 5px;"> <span>Área de Trabajo (Menos de 10 pnas.)</span> <input checked="" style="width: 30px; height: 15px;" type="checkbox"/> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center; border-bottom: 1px solid black; margin-bottom: 5px;"> <span>Área de Trabajo (Más de 10 pnas.)</span> <input style="width: 30px; height: 15px;" type="checkbox"/> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <span>Toda la compañía</span> <input style="width: 30px; height: 15px;" type="checkbox"/> </div>							



2	PERFIL DEL CARGO
---	------------------

PLAN CARRERA			
<b>Ascenso desde:</b>	Tutores Red, Docentes PVD	<b>Ascenso para:</b>	Coordinador Académico
EDUCACIÓN		FORMACIÓN	
<b><u>Esencial:</u></b> Profesional		<b><u>Esencial:</u></b> Ingeniería mecatrónica, ingeniería multimedia, ingeniería de sonido, diseño gráfico, publicidad, comunicación social, cine y afines.	
EXPERIENCIA		OTROS	
<b><u>Esencial:</u></b> 1 año en trabajo con niños y jóvenes, 6 meses en trabajo con comunidades.		Capacidad de gestión y liderazgo, dominio del inglés, excelente manejo de las TIC, dominio de los Software de diseño y edición de Adobe.	


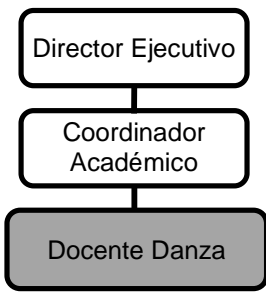
3	RESPONSABILIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Realizar la planeación de las actividades a aplicar mensualmente.</li> <li>b. Aplicar las actividades propuestas en la planeación.</li> <li>c. Realizar convocatorias periódicas para vincular nuevos miembros al programa.</li> <li>d. Mantener en óptimas condiciones los elementos tecnológicos del programa.</li> <li>e. Desarrollar competencias en el manejo de los software utilizados en el programa.</li> <li>f. Participar en las actividades del Tecnocentro.</li> <li>g. Reclutar y Capacitar mentores voluntarios.</li> <li>h. Realizar los informes requeridos por la Coordinación de Programas y por la red mundial de Computer Clubhouse.</li> <li>i. Utilizar la página oficial de Clubhouse "The Village" para subir los trabajos de los miembros del Clubhouse y mantenerse en contacto con otros miembros y coordinadores a nivel mundial.</li> </ul>

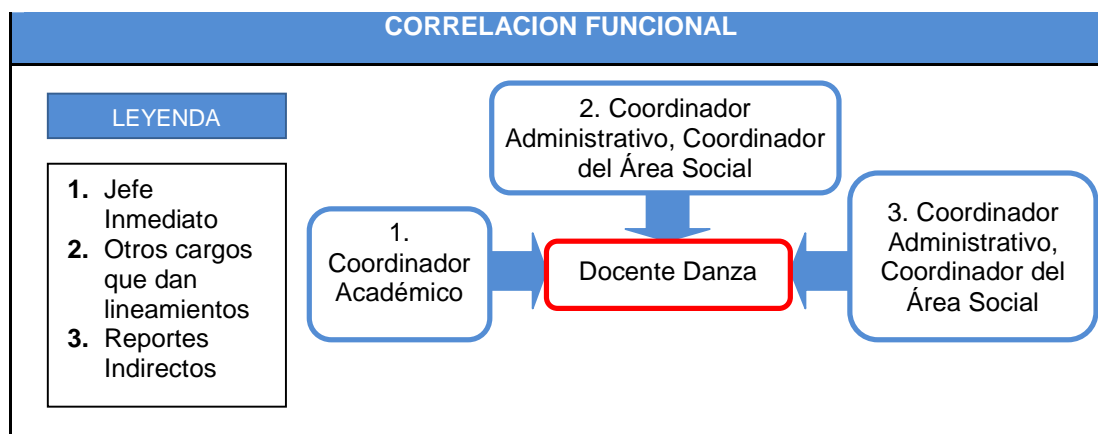
4   PERFIL DE COMPETENCIAS			
COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES			
Nombre de la Competencia		Nivel	

**Fuente: Creación Propia**



**Figura 15. Formato Descripción de cargos: Docente Danza**

<h2 style="margin: 0;">Descripción de Cargos</h2>							
<b>1 IDENTIFICACIÓN FUNCIONAL</b>							
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr style="background-color: #4a86e8; color: white;"> <th style="padding: 5px;">CARGO</th> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Docente Danza</td> </tr> </table> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr style="background-color: #4a86e8; color: white;"> <th style="padding: 5px;">DEPARTAMENTO</th> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Programas Académico</td> </tr> </table> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr style="background-color: #4a86e8; color: white;"> <th style="padding: 5px;">NATURALEZA DEL CARGO</th> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Implementación</td> </tr> </table>	CARGO	Docente Danza	DEPARTAMENTO	Programas Académico	NATURALEZA DEL CARGO	Implementación	<div style="text-align: center;">  <pre> graph TD     A[Director Ejecutivo] --&gt; B[Coordinador Académico]     B --&gt; C[Docente Danza]             </pre> </div>
CARGO							
Docente Danza							
DEPARTAMENTO							
Programas Académico							
NATURALEZA DEL CARGO							
Implementación							
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr style="background-color: #4a86e8; color: white;"> <th style="padding: 5px;">MISIÓN DEL CARGO</th> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Ejecución de la formación para niños, jóvenes y adultos en danzas</td> </tr> <tr style="background-color: #4a86e8; color: white;"> <th style="padding: 5px;">OBJETIVO DEL CARGO</th> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Facilitar, animar y orientar el programa de Danzas del Tecnocentro Cultural Somos Pacífico, donde niños, jóvenes y adultos, a través de la danza se expresan creativamente y tienen una forma diferente de utilizar su tiempo libre.</td> </tr> </table>			MISIÓN DEL CARGO	Ejecución de la formación para niños, jóvenes y adultos en danzas	OBJETIVO DEL CARGO	Facilitar, animar y orientar el programa de Danzas del Tecnocentro Cultural Somos Pacífico, donde niños, jóvenes y adultos, a través de la danza se expresan creativamente y tienen una forma diferente de utilizar su tiempo libre.	
MISIÓN DEL CARGO							
Ejecución de la formación para niños, jóvenes y adultos en danzas							
OBJETIVO DEL CARGO							
Facilitar, animar y orientar el programa de Danzas del Tecnocentro Cultural Somos Pacífico, donde niños, jóvenes y adultos, a través de la danza se expresan creativamente y tienen una forma diferente de utilizar su tiempo libre.							
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr style="background-color: #4a86e8; color: white;"> <th style="width: 50%; padding: 5px;">TOMA DE DECISIONES</th> <th style="width: 50%; padding: 5px;">DIRECCIÓN/SUPERVISIÓN</th> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;"> <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px;">No se toman decisiones</div> <input type="checkbox"/> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px;">Decisiones en Asuntos de Rutina</div> <input checked="" type="checkbox"/> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px;">Toma de Decisiones Limitada</div> <input type="checkbox"/> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px;">Parcial Autonomía</div> <input type="checkbox"/> </div> </td> <td style="padding: 5px;"> <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px;">No personas a cargo</div> <input checked="" type="checkbox"/> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px;">Área de Trabajo (Menos de 10 pnas.)</div> <input type="checkbox"/> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px;">Área de Trabajo (Más de 10 pnas.)</div> <input type="checkbox"/> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px;">Toda la compañía</div> <input type="checkbox"/> </div> </td> </tr> </table>			TOMA DE DECISIONES	DIRECCIÓN/SUPERVISIÓN	<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px;">No se toman decisiones</div> <input type="checkbox"/> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px;">Decisiones en Asuntos de Rutina</div> <input checked="" type="checkbox"/> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px;">Toma de Decisiones Limitada</div> <input type="checkbox"/> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px;">Parcial Autonomía</div> <input type="checkbox"/> </div>	<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px;">No personas a cargo</div> <input checked="" type="checkbox"/> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px;">Área de Trabajo (Menos de 10 pnas.)</div> <input type="checkbox"/> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px;">Área de Trabajo (Más de 10 pnas.)</div> <input type="checkbox"/> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px;">Toda la compañía</div> <input type="checkbox"/> </div>	
TOMA DE DECISIONES	DIRECCIÓN/SUPERVISIÓN						
<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px;">No se toman decisiones</div> <input type="checkbox"/> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px;">Decisiones en Asuntos de Rutina</div> <input checked="" type="checkbox"/> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px;">Toma de Decisiones Limitada</div> <input type="checkbox"/> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px;">Parcial Autonomía</div> <input type="checkbox"/> </div>	<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px;">No personas a cargo</div> <input checked="" type="checkbox"/> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px;">Área de Trabajo (Menos de 10 pnas.)</div> <input type="checkbox"/> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px;">Área de Trabajo (Más de 10 pnas.)</div> <input type="checkbox"/> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px;">Toda la compañía</div> <input type="checkbox"/> </div>						



PLAN CARRERA			
<b>Ascenso desde:</b>	Tutores Red	<b>Ascenso para:</b>	Coordinador Académico

<b>2</b>	<b>PERFIL DEL CARGO</b>
----------	-------------------------

EDUCACIÓN	FORMACIÓN
<b><u>Esencial:</u></b> Profesional	<b><u>Esencial:</u></b> Formación profesional en danzas y artes populares
EXPERIENCIA	OTROS
<b><u>Esencial:</u></b> 1 año en trabajo con niños y jóvenes, 6 meses en trabajo con comunidades.	Capacidad de gestión y liderazgo, contactos en diferentes instituciones locales y regionales que promuevan la danza, el arte y la cultura.



3	RESPONSABILIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Realizar la planeación de las actividades a aplicar mensualmente.</li> <li>b. Aplicar las actividades propuestas en la planeación.</li> <li>c. Realizar convocatorias periódicas para vincular nuevos miembros al programa.</li> <li>d. Participar en las actividades del Tecnocentro.</li> <li>e. Cumplir el horario de clases asignado.</li> <li>i. Solicitar previamente los recursos educativos requeridos para adelantar el proceso de enseñanza – aprendizaje, de acuerdo con la planeación.</li> <li>j. Preparar los medios educativos que a su juicio se requieran para el desarrollo de los procesos de enseñanza – aprendizaje.</li> <li>k. Entregar oportunamente a la Coordinación Académica los resultados del proceso de evaluación de los estudiantes.</li> <li>l. Controlar la asistencia y el rendimiento académico de los estudiantes.</li> <li>m. Promover el fortalecimiento de la comunidad académica, vigilando el cumplimiento del manual de convivencia y el Proyecto Educativo Institucional.</li> </ul>

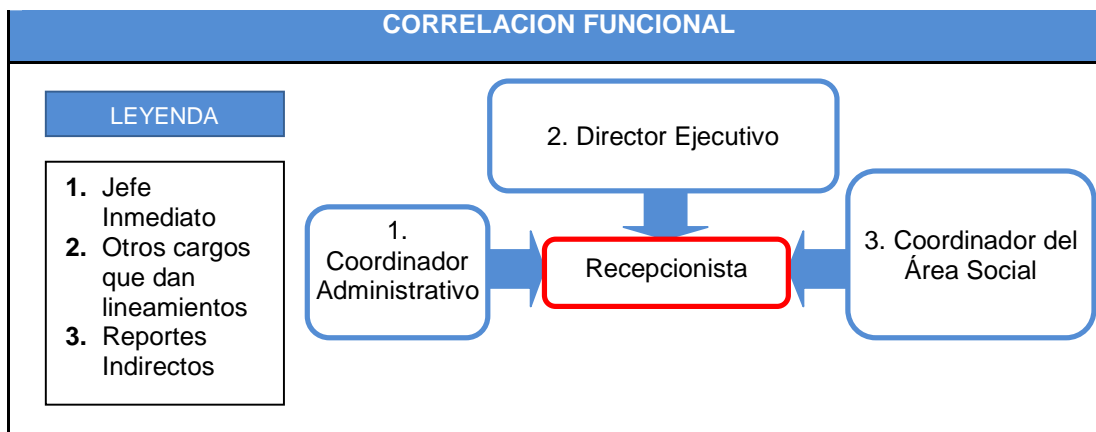
4	PERFIL DE COMPETENCIAS
---	------------------------

COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES			
Nombre de la Competencia		Nivel	

**Fuente: Creación Propia**

**Figura 16. Formato Descripción de cargos: Recepcionista**

<h2 style="margin: 0;">Descripción de Cargos</h2>																		
<b>1 IDENTIFICACIÓN FUNCIONAL</b>																		
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr style="background-color: #4f81bd; color: white;"> <th style="padding: 5px;">CARGO</th> </tr> <tr> <td style="text-align: center; padding: 5px;">Recepcionista</td> </tr> </table> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr style="background-color: #4f81bd; color: white;"> <th style="padding: 5px;">DEPARTAMENTO</th> </tr> <tr> <td style="text-align: center; padding: 5px;">Administrativo</td> </tr> </table> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr style="background-color: #4f81bd; color: white;"> <th style="padding: 5px;">NATURALEZA DEL CARGO</th> </tr> <tr> <td style="text-align: center; padding: 5px;">Servicios Generales</td> </tr> </table>	CARGO	Recepcionista	DEPARTAMENTO	Administrativo	NATURALEZA DEL CARGO	Servicios Generales	<div style="text-align: center;">  <pre> graph TD     A[Director Ejecutivo] --&gt; B[Coordinador Administrativo]     B --&gt; C[Recepcionista]                     </pre> </div>											
CARGO																		
Recepcionista																		
DEPARTAMENTO																		
Administrativo																		
NATURALEZA DEL CARGO																		
Servicios Generales																		
<b>MISIÓN DEL CARGO</b>																		
Dar atención oportuna y cordial a la comunidad y al personal externo que visita el Tecnocentro																		
<b>OBJETIVO DEL CARGO</b>																		
Satisfacer las necesidades de comunicación del personal del Tecnocentro, operando una central telefónica pequeña, atendiendo al público en sus requerimientos de información y entrevistas con el personal, ejecutando y controlando la recepción y despacho de la correspondencia, para servir de apoyo a las actividades administrativas de la unidad.																		
<b>TOMA DE DECISIONES</b>	<b>DIRECCIÓN/SUPERVISIÓN</b>																	
<table style="width: 100%;"> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px;">No se toman decisiones</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Decisiones en Asuntos de Rutina</td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Toma de Decisiones Limitada</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Parcial Autonomía</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	No se toman decisiones	<input type="checkbox"/>	Decisiones en Asuntos de Rutina	<input checked="" type="checkbox"/>	Toma de Decisiones Limitada	<input type="checkbox"/>	Parcial Autonomía	<input type="checkbox"/>	<table style="width: 100%;"> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px;">No personas a cargo</td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Área de Trabajo (Menos de 10 pnas.)</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Área de Trabajo (Más de 10 pnas.)</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Toda la compañía</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>		No personas a cargo	<input checked="" type="checkbox"/>	Área de Trabajo (Menos de 10 pnas.)	<input type="checkbox"/>	Área de Trabajo (Más de 10 pnas.)	<input type="checkbox"/>	Toda la compañía	<input type="checkbox"/>
No se toman decisiones	<input type="checkbox"/>																	
Decisiones en Asuntos de Rutina	<input checked="" type="checkbox"/>																	
Toma de Decisiones Limitada	<input type="checkbox"/>																	
Parcial Autonomía	<input type="checkbox"/>																	
No personas a cargo	<input checked="" type="checkbox"/>																	
Área de Trabajo (Menos de 10 pnas.)	<input type="checkbox"/>																	
Área de Trabajo (Más de 10 pnas.)	<input type="checkbox"/>																	
Toda la compañía	<input type="checkbox"/>																	



PLAN CARRERA			
<b>Ascenso desde:</b>	Voceras	<b>Ascenso para:</b>	Gestoras Sociales, Tutores Red, asistente administrativa, asistente académica
<b>2</b>	<b>PERFIL DEL CARGO</b>		

EDUCACIÓN	FORMACIÓN
<b><u>Esencial:</u></b> Bachiller	<b><u>Esencial:</u></b> Cursos de Atención al cliente, secretariado, manejo de centrales telefónicas.
EXPERIENCIA	OTROS
<b><u>Esencial:</u></b> 6 meses de experiencia en el trabajo específico	Atender personal y público en general. Expresarse y comunicarse correcta y claramente en forma oral. Seguir instrucciones orales y escritas. Recibir mensajes. Tratar en forma cortés al público en general. Identificación y ubicación de los funcionarios que prestan sus servicios en El Tecnocentro



3	RESPONSABILIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Recibir llamadas y correspondencia.</li> <li>b. Informar a la dirección cualquier anomalía por parte de los estudiantes (armas, drogas, mercancías).</li> <li>c. Operar la central telefónica, haciendo y recibiendo llamadas telefónicas, conectando las mismas con las diferentes extensiones.</li> <li>d. Atender al público que solicita información dándole la orientación requerida.</li> <li>e. Recibir la correspondencia y mensajes dirigidos a la unidad.</li> <li>f. Anotar los mensajes dirigidos a las diferentes personas y secciones de la unidad.</li> <li>g. Entregar la correspondencia recibida a las diferentes personas y secciones, así como también los mensajes recibidos.</li> <li>h. Cumplir con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.</li> <li>i. Mantener en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.</li> <li>j. Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas.</li> <li>n. Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada.</li> </ul>

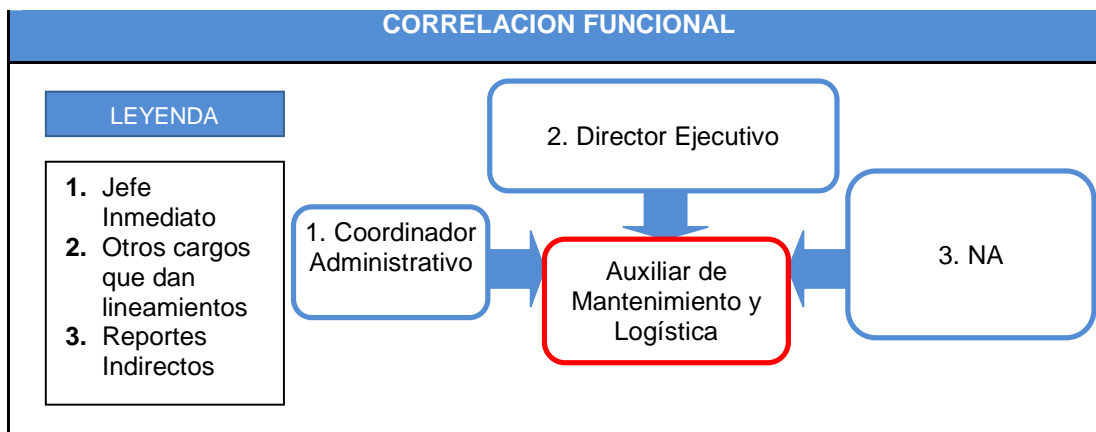
4	PERFIL DE COMPETENCIAS
---	------------------------

COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES			
Nombre de la Competencia		Nivel	

**Fuente: Creación Propia**

**Figura 17. Formato Descripción de cargos: Auxiliar de Mantenimiento y Logística**

<h2 style="margin: 0;">Descripción de Cargos</h2>								
<b>1 IDENTIFICACIÓN FUNCIONAL</b>								
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr style="background-color: #4a86e8; color: white;"> <th style="padding: 5px;">CARGO</th> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Auxiliar de Mantenimiento y Logística</td> </tr> <tr style="background-color: #4a86e8; color: white;"> <th style="padding: 5px;">DEPARTAMENTO</th> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Administrativo</td> </tr> <tr style="background-color: #4a86e8; color: white;"> <th style="padding: 5px;">NATURALEZA DEL CARGO</th> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Servicios Generales</td> </tr> </table>	CARGO	Auxiliar de Mantenimiento y Logística	DEPARTAMENTO	Administrativo	NATURALEZA DEL CARGO	Servicios Generales		<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Director Ejecutivo</div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Coordinador Administrativo</div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; background-color: #cccccc;">Auxiliar de Mantenimiento y Logística</div> </div>
CARGO								
Auxiliar de Mantenimiento y Logística								
DEPARTAMENTO								
Administrativo								
NATURALEZA DEL CARGO								
Servicios Generales								
<b>MISIÓN DEL CARGO</b>								
Garantizar instalaciones eficientes y confortables para los funcionarios y visitantes del Tecnocentro								
<b>OBJETIVO DEL CARGO</b>								
Realizar las labores de servicios generales, jardinería, electricidad, y mantenimiento general de la institución, para brindar comodidad a los funcionarios en los sitios de trabajo, a los estudiantes y a los visitantes al Tecnocentro.								
<b>TOMA DE DECISIONES</b>		<b>DIRECCIÓN/SUPERVISIÓN</b>						
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">No se toman decisiones</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Decisiones en Asuntos de Rutina</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Toma de Decisiones Limitada</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Parcial Autonomía</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">No personas a cargo</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Área de Trabajo (Menos de 10 pnas.)</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Área de Trabajo (Más de 10 pnas.)</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Toda la compañía</div>							



PLAN CARRERA			
<b>Ascenso desde:</b>	Voceras	<b>Ascenso para:</b>	Gestoras Sociales, Tutores Red.

<b>2</b>	<b>PERFIL DEL CARGO</b>
----------	-------------------------

EDUCACION	FORMACION
<b><u>Esencial:</u></b> Bachiller	<b><u>Esencial:</u></b> Capacitación en atención al cliente, servicios generales, mantenimiento, electricidad, hidráulica, jardinería
EXPERIENCIA	OTROS
<b><u>Esencial:</u></b> 6 meses de experiencia en el trabajo específico	Atención al público. Preferiblemente que viva en la comunidad.




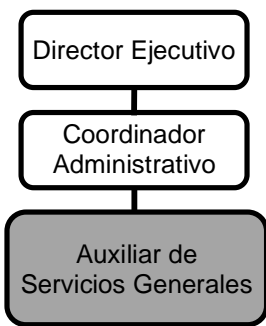
3	RESPONSABILIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Limpiar superficies de paredes y ventanas.</li> <li>b. Supervisar y estar atento a situaciones de peligro e inseguridad.</li> <li>c. Informar a la dirección cualquier anomalía por parte de los estudiantes (armas, drogas, mercancías).</li> <li>d. Cerrar puertas y ventanas después de la salida de todo personal.</li> <li>e. Mantener la debida reserva de los asuntos que conoce en razón de su cargo.</li> <li>f. Efectuar el mantenimiento periódico de todas las instalaciones del Tecnocentro, para garantizar el funcionamiento, la iluminación y la dotación de: aulas, oficinas, espacios de circulación, sanitarios y zonas públicas.</li> <li>g. Velar porque cada docente tenga en el espacio de clase los elementos solicitados con anterioridad al igual que los elementos para los eventos del Tecnocentro.</li> <li>h. Responder por el uso adecuado, la conservación física y el buen estado de los bienes y elementos suministrados para el normal desarrollo de sus funciones.+</li> <li>i. Informar, oportunamente, al área de servicios generales, sobre los daños ocurridos al equipo asignado, como también sobre la existencia de elementos necesarios para prestar un óptimo servicio al público.</li> </ul>

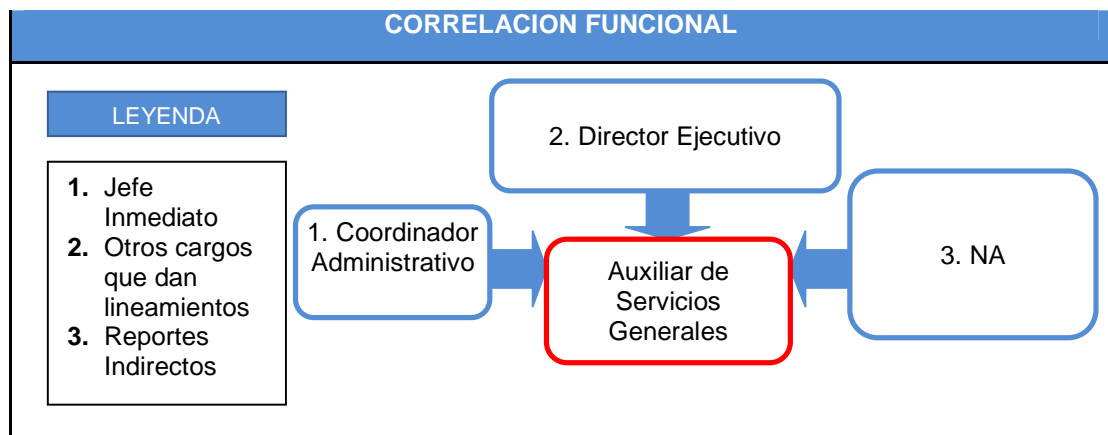
4	PERFIL DE COMPETENCIAS
---	------------------------

COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES			
Nombre de la Competencia		Nivel	

**Fuente: Creación Propia**

**Figura 18. Formato Descripción de cargos: Auxiliar de Servicios Generales**

<h2 style="margin: 0;">Descripción de Cargos</h2>								
<b>1 IDENTIFICACIÓN FUNCIONAL</b>								
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr style="background-color: #4a7ebb; color: white;"> <th style="padding: 5px;">CARGO</th> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Auxiliar de Servicios Generales</td> </tr> </table> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr style="background-color: #4a7ebb; color: white;"> <th style="padding: 5px;">DEPARTAMENTO</th> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Administrativo</td> </tr> </table> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr style="background-color: #4a7ebb; color: white;"> <th style="padding: 5px;">NATURALEZA DEL CARGO</th> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Servicios Generales</td> </tr> </table>	CARGO	Auxiliar de Servicios Generales	DEPARTAMENTO	Administrativo	NATURALEZA DEL CARGO	Servicios Generales		<div style="text-align: center;">  <pre> graph TD     A[Director Ejecutivo] --&gt; B[Coordinador Administrativo]     B --&gt; C[Auxiliar de Servicios Generales]             </pre> </div>
CARGO								
Auxiliar de Servicios Generales								
DEPARTAMENTO								
Administrativo								
NATURALEZA DEL CARGO								
Servicios Generales								
<b>MISIÓN DEL CARGO</b>								
Garantizar instalaciones limpias y confortables para los funcionarios y visitantes del Tecnocentro								
<b>OBJETIVO DEL CARGO</b>								
Realizar las labores de aseo, limpieza y cafetería, para brindar comodidad a los funcionarios en los sitios de trabajo, a los estudiantes y a los visitantes, conforme a las normas y procedimientos vigentes.								
<b>TOMA DE DECISIONES</b>		<b>DIRECCIÓN/SUPERVISIÓN</b>						
No se toman decisiones <input checked="" type="checkbox"/>		No personas a cargo <input checked="" type="checkbox"/>						
Decisiones en Asuntos de Rutina <input type="checkbox"/>		Área de Trabajo (Menos de 10 pnas.) <input type="checkbox"/>						
Toma de Decisiones Limitada <input type="checkbox"/>		Área de Trabajo (Más de 10 pnas.) <input type="checkbox"/>						
Parcial Autonomía <input type="checkbox"/>		Toda la compañía <input type="checkbox"/>						



PLAN CARRERA			
<b>Ascenso desde:</b>	Voceras	<b>Ascenso para:</b>	Gestoras Sociales, Tutores Red, Recepcionista

<b>2</b>	<b>PERFIL DEL CARGO</b>
----------	-------------------------

EDUCACION	FORMACION
<b><u>Esencial:</u></b> Bachiller	<b><u>Esencial:</u></b> Capacitación en atención al cliente, servicios generales.
EXPERIENCIA	OTROS
<b><u>Esencial:</u></b> 6 meses de experiencia en el trabajo específico	Atención al público. Preferiblemente que viva en la comunidad.

3	RESPONSABILIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Asear permanentemente los espacios públicos y las dependencias de la institución.</li> <li>b. Limpiar superficies de paredes y ventanas.</li> <li>c. Supervisar y estar atento a situaciones de peligro e inseguridad.</li> <li>d. Informar a la dirección cualquier anomalía por parte de los estudiantes (armas, drogas, mercancías).</li> <li>e. Cerrar puertas y ventanas después de la salida de todo personal.</li> <li>f. Preparar y distribuir las bebidas y alimentos que se requieran en las oficinas para atender funcionarios y visitantes, o con ocasión de juntas, reuniones o eventos especiales.</li> <li>g. Responder por el uso adecuado, la conservación física y el buen estado de los bienes y elementos suministrados para el normal desarrollo de sus funciones.</li> <li>h. Informar, oportunamente, al área de servicios generales, sobre los daños ocurridos al equipo asignado, como también sobre la existencia de elementos necesarios para prestar un óptimo servicio al público.</li> <li>i. Mantener la debida reserva de los asuntos que conoce en razón de su cargo.</li> </ul>

4	PERFIL DE COMPETENCIAS
---	------------------------

COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES			
Nombre de la Competencia		Nivel	

**Fuente: Creación Propia**

## 8. DETERMINACIÓN, DEFINICIÓN Y ASIGNACIÓN DE COMPETENCIAS

Para la definición de las competencias, como se menciona anteriormente, se analizó la misión, la visión, los objetivos estratégicos de la organización y los criterios del PEI. En este caso se definieron las competencias comportamentales organizacionales que deben tener todos los empleados del Tecnocentro Cultural Somos Pacífico y sus diferentes niveles, esto debido a que las competencias específicas están en los perfiles del cargo que se definieron anteriormente.

Como se menciona anteriormente, el modelo de gestión por competencias partió de la base teórica del modelo conductista ya que incluye las competencias distintivas y las competencias genéricas, diferenciadas por Saracho. En el modelo conductista las competencias son capacidades que permiten a las personas comportarse de un modo diferente en un puesto de trabajo. Capacidades que incluyen: Habilidades (sociales, cognitivas, emocionales) Actitudes (flexibilidad, adaptabilidad, productividad) Conocimientos/Motivaciones (logro, poder, afiliación)

### 8.1 CRITERIOS PARA LA DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS

Como se ha venido mencionando, el Tecnocentro Cultural Somos Pacífico es una institución de formación para el trabajo y el desarrollo humano a través de programas académicos y de extensión enmarcados en el uso de la tecnología y la apropiación de las artes y la cultura, ubicada en una zona vulnerable de la ciudad de Cali. De la misión, la visión y el objetivo estratégico del Tecnocentro se pudo extraer unos conceptos claves para la definición de competencias organizacionales:

**8.1.1 Misión del Tecnocentro Cultural Somos Pacífico. “El fomento del desarrollo social y humano de la población colombiana mediante la realización de actividades tendientes a la contribución del crecimiento sostenible, y la formación integral de niños, niñas, jóvenes y población vulnerable del sector de influencia de la Corporación a través del acceso y disfrute de bienes y servicios culturales, de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano, tecnológicos y de informática en igualdad de oportunidades en un marco de respeto a la diversidad cultural; al igual que la contribución al mejoramiento de la calidad de vida de poblaciones**

**vulnerables mediante la prestación de servicios de capacitación, asistenciales y desarrollo de metodologías de sana convivencia.**

**8.1.2 Visión del Tecnocentro Cultural Somos Pacifico.** “En el 2019 el Tecnocentro Cultural Somos Pacífico se ha constituido como modelo a nivel de país en la **promoción de la formación artística, cultural y tecnológica** de la niñez, la juventud y la **población menos favorecida socio-económicamente en condiciones vulnerables**; aportando en la generación de una cultura de paz y en el fomento del emprendimiento productivo y la diversidad cultural”.

**8.1.3 Objetivo General del Tecnocentro Cultural Somos Pacifico.** “Generar competencias formativas y capacidades en **las personas, grupos y comunidades de las comunas del oriente de Cali** para la **construcción de proyectos significativos de vida**, respetuosos de la interculturalidad existente y articulados al sentido de emprendimiento económico, empresarismo y apropiación creativa de las nuevas tecnologías”.

**8.1.4 Criterios del Proyecto Educativo Institucional del Tecnocentro Cultural Somos Pacifico.** Por último, se tienen los Criterios del Proyecto Educativo Institucional del Tecnocentro Cultural Somos Pacífico que en sí son conceptos importantes a tener en cuenta para la definición de las competencias:

Reconocimiento cultural, Pertinencia y participación, Diversificación, Integralidad, Flexibilidad curricular, Equidad de género, Diálogo de saberes, Sentido práctico y colectivo de la formación, Apropiación y sistematización de modelos exitosos, Replicabilidad.

## **8.2 CONCEPTOS CLAVES Y COMPETENCIAS RELACIONADAS**

Como se puede observar, tanto en la misión como en la visión y los objetivos de la organización se hace énfasis en la población a la cual se quiere atender y que se busca con el proyecto del Tecnocentro, mientras que los criterios del PEI se asemejan a los valores corporativos con los que se va a cumplir la misión y se va a lograr la visión y el objetivo estratégico; estos conceptos a su vez se relacionan con competencias como se muestra en el siguiente cuadro:

**Cuadro 4.** Relación Misión, Visión, Objetivo Estratégico y Criterios del PEI con las competencias

<b>Conceptos Claves en la misión, visión y objetivo</b>	<b>Palabras claves</b>	<b>Competencias relacionadas</b>
Población que se quiere atender:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Población menos favorecida socio-económicamente en condiciones vulnerables</li> <li>• Las personas, grupos y comunidades de las comunas del oriente de Cali</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de Conflictos</li> <li>• Adaptabilidad al cambio</li> <li>• Tolerancia a la presión</li> <li>• Gestión de recursos</li> <li>• Negociación</li> <li>• Empatía</li> <li>• Gestión del riesgo</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Compromiso organizacional</li> <li>• Comprensión interpersonal</li> <li>• Sensibilidad interpersonal.</li> <li>• Adaptación y flexibilidad.</li> </ul>
Que se busca con el Proyecto TCSP:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación artística, cultural y tecnológica</li> <li>• Desarrollo social y humano</li> <li>• Crecimiento sostenible</li> <li>• Mejoramiento de la calidad de vida</li> <li>• Formación integral</li> <li>• Construcción de proyectos significativos de vida</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación</li> <li>• Orientación al usuario</li> <li>• Capacidad de gestión</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• iniciativa</li> <li>• Creatividad</li> <li>• Orientación al logro</li> <li>• Desarrollo de otros</li> </ul>

**Fuente:** Creación Propia

### 8.3 MÉTODO DE SELECCIÓN DE COMPETENCIAS

Del anterior listado de competencias se realizó una selección de 5 competencias que debe tener todo el personal de la Organización para poder

pertenecer a esta, dependiendo del cargo estas competencias deben estar más o menos desarrolladas. Para esta labor se utilizó la encuesta del **Anexo B** la cual se aplicó al personal del Tecnocentro, tanto personal directivo y administrativo, como al personal docente y de servicios generales, en total una población de 16 personas; en la encuesta se les preguntaba:

**¿Cuáles creen que deberían ser las competencias organizacionales que debe tener el personal del Tecnocentro para realizar mejor su labor partiendo de los conceptos claves antes mencionados, las palabras claves y las competencias relacionadas?**

Al inicio de la encuesta se da una definición de qué es una competencia, se definen las competencias mencionadas en el listado anterior y se le pide al personal que escoja solamente 5 de estas competencias. Por su parte, al personal administrativo, en la misma encuesta se le solicitó que definiera el nivel de cada competencia según el cargo. (**Anexo C**), definiendo los niveles como<sup>50</sup>:

**A – Experto:** persona altamente sobresaliente y que demuestra gran pericia en las situaciones más complejas.

**B – Avanzado:** Demuestra dominio en la realización del trabajo, toma decisiones en situaciones complejas y puede orientar y enseñar a otros.

**C - Intermedio:** Comprende los conceptos y técnicas involucrados en el trabajo y toma decisiones en situaciones que no comprometen gravemente la estabilidad de proceso.

**D – Inicial:** Su capacidad está en proceso de desarrollo, con frecuencia requiere apoyo para la toma de decisiones en asuntos críticos del trabajo.

Y un nivel 0 que significa competencia no desarrollada, lo que implica que sus comportamientos/desempeños indican que no dispone del conocimiento, habilidades y actitudes necesarias en la competencia.

---

<sup>50</sup> Herrera Murgueitio A., “**Gerencia del Talento Humano**”. [En Línea] 2014 [consultado el 15 de enero del 2014]. Disponible en [https://www.academia.edu/1734812/Gestion\\_Humana\\_Basada\\_en\\_Competencias](https://www.academia.edu/1734812/Gestion_Humana_Basada_en_Competencias). Sincelejo, Colombia, (2009) Pág. 102.



El siguiente es el resultado de la aplicación de la encuesta:

**Cuadro 5.** Resultado de la aplicación de la encuesta de selección de competencias (Población: Todo el personal del Tecnocentro 16 personas)

	COMPETENCIA															
	Gestión de Conflictos	Adaptabilidad al cambio	Tolerancia a la presión	Gestión de recursos	Negociación	Empatía	Gestión del riesgo	Liderazgo	Compromiso	Comprensión interpersonal	Sensibilidad interpersonal.	Adaptación y flexibilidad.	Comunicación	Orientación al usuario	Capacidad de gestión	Trabajo en equipo
		X							X						X	
			X			X							X	X	X	
		X					X	X						X	X	
		X	X			X				X			X			
	X					X	X						X		X	
		X							X	X			X	X		
										X			X	X		X
		X	X		X		X						X			
							X					X			X	
	X		X				X		X				X			
		X									X		X		X	
			X					X	X		X		X			
	X						X							X	X	
				X					X					X	X	X
		X	X	X					X				X			
TOTAL	3	7	7	2	1	3	2	5	5	3	3	1	8	8	8	5

#### 8.4 COMPETENCIAS SELECCIONADAS

Del listado de competencias definidas para que el personal escogiera las 5 que consideraban debían tener, se escogieron 3 competencias que se definieron como “lo que busca el Tecnocentro” y 2 de las que se definieron como “población a la cual quiere atender el Tecnocentro”. Se encuestaron 16

personas como lo muestra el cuadro y las competencias seleccionadas fueron:

- **Capacidad de gestión**
- **Orientación al usuario**
- **Comunicación**
- **Adaptabilidad al cambio**
- **Tolerancia a la presión**

## 8.5 MÉTODO DE DEFINICIÓN DEL NIVEL DE LAS COMPETENCIAS SELECCIONADAS

El siguiente es el resultado de la aplicación de la encuesta al personal administrativo con respecto a los niveles de las competencias:

\*Nota: se le explicó al personal administrativo que no deben exigir el máximo nivel en todas las competencias ya que se entiende que se quiere tener el personal idóneo para cada cargo, pero no se pueden construir perfiles imposibles de alcanzar.

**Cuadro 6. Resultado de la aplicación de la encuesta de niveles de las competencias seleccionadas**

	Competencia												
		Adaptabilidad al Cambio	Compromiso	Capacidad de Gestión	Trabajo en Equipo	Orientación al Logro	Tolerancia a la Presión	Empatía	Comunicación	Orientación al Usuario	Liderazgo	Sensibilidad Interpersonal	Desarrollo de Otros
Director Ejecutivo	Director Ejecutivo	B	A	A	A	B	-	-	-	-	-	-	-
	Coordinador Académico	B	A	B	B	B	-	-	-	-	-	-	-
	Coordinador Administrativo	B	A	B	B	B	-	-	-	-	-	-	-
	Coordinador del área Social	B	A	B	B	B	-	-	-	-	-	-	-

	Asistente Administrativo	C	A	C	C	C	-	-	-	-	-	-	-
	Asistente Académico	C	A	C	C	C	-	-	-	-	-	-	-
	Contador	B	A	C	D	B	-	-	-	-	-	-	-
	Coordinador CCH	C	A	B	C	C	-	-	-	-	-	-	-
	Gestor Social	B	A	B	B	C	-	-	-	-	-	-	-
	Docente Danza	C	A	B	C	C	-	-	-	-	-	-	-
	Tutor RED	C	A	B	C	C	-	-	-	-	-	-	-
	Recepcionista	C	A	C	C	C	-	-	-	-	-	-	-
	Auxiliar de Servicios Generales	C	A	D	C	C	-	-	-	-	-	-	-
	Auxiliar de Mantenimiento y Logística	C	A	D	C	C	-	-	-	-	-	-	-
Coordinador Académico	Director Ejecutivo	-	-	A	-	-	B	B	A	B	-	-	-
	Coordinador Académico	-	-	C	-	-	C	B	B	C	-	-	-
	Coordinador Administrativo	-	-	B	-	-	B	C	C	C	-	-	-
	Coordinador del área Social	-	-	C	-	-	B	A	B	B	-	-	-
	Asistente Administrativo	-	-	C	-	-	C	C	C	C	-	-	-
	Asistente Académico	-	-	C	-	-	C	C	C	C	-	-	-
	Contador	-	-	C	-	-	C	D	C	C	-	-	-
	Coordinador CCH	-	-	B	-	-	C	B	B	B	-	-	-
	Gestor Social	-	-	B	-	-	B	B	B	B	-	-	-
	Docente Danza	-	-	C	-	-	C	B	B	B	-	-	-
	Tutor RED	-	-	C	-	-	C	B	B	B	-	-	-
	Recepcionista	-	-	D	-	-	C	B	B	B	-	-	-
	Auxiliar de Servicios Generales	-	-	D	-	-	D	C	C	B	-	-	-
	Auxiliar de Mantenimiento y Logística	-	-	D	-	-	D	C	C	B	-	-	-
Coordinador Administrativo	Director Ejecutivo	B	A	A	-	-	-	-	-	B	A	-	-
	Coordinador Académico	C	B	B	-	-	-	-	-	B	B	-	-
	Coordinador Administrativo	C	B	B	-	-	-	-	-	B	B	-	-
	Coordinador del área Social	B	B	B	-	-	-	-	-	A	B	-	-

	Asistente Administrativo	C	C	C	-	-	-	-	-	C	C	-	-
	Asistente Académico	C	C	C	-	-	-	-	-	C	C	-	-
	Contador	C	C	C	-	-	-	-	-	B	C	-	-
	Coordinador CCH	B	C	B	-	-	-	-	-	B	C	-	-
	Gestor Social	B	C	C	-	-	-	-	-	B	B	-	-
	Docente Danza	B	C	C	-	-	-	-	-	B	C	-	-
	Tutor RED	B	C	C	-	-	-	-	-	B	C	-	-
	Recepcionista	C	C	C	-	-	-	-	-	B	C	-	-
	Auxiliar de Servicios Generales	C	C	D	-	-	-	-	-	B	C	-	-
	Auxiliar de Mantenimiento y Logística	C	C	D	-	-	-	-	-	B	C	-	-
Coordinador del área Social	Director Ejecutivo	-	-	-	-	-	B	A	-	A	-	A	B
	Coordinador Académico	-	-	-	-	-	B	B	-	B	-	B	B
	Coordinador Administrativo	-	-	-	-	-	B	C	-	B	-	C	C
	Coordinador del área Social	-	-	-	-	-	B	A	-	B	-	B	B
	Asistente Administrativo	-	-	-	-	-	B	C	-	C	-	C	C
	Asistente Académico	-	-	-	-	-	B	C	-	C	-	C	C
	Contador	-	-	-	-	-	B	C	-	C	-	C	C
	Coordinador CCH	-	-	-	-	-	C	B	-	B	-	B	B
	Gestor Social	-	-	-	-	-	C	B	-	B	-	B	B
	Docente Danza	-	-	-	-	-	C	B	-	B	-	B	B
	Tutor RED	-	-	-	-	-	C	B	-	B	-	B	B
	Recepcionista	-	-	-	-	-	B	B	-	B	-	C	C
	Auxiliar de Servicios Generales	-	-	-	-	-	B	C	-	B	-	C	C
	Auxiliar de Mantenimiento y Logística	-	-	-	-	-	C	C	-	B	-	C	C

## 8.6 DICCIONARIO DE COMPETENCIAS:

A partir de encuesta realizada al personal del Tecnocentro que se basó en la visión, la misión y los objetivos del Tecnocentro Cultural Somos Pacifico para la definición de las competencias, se plantean las siguientes competencias transversales a todos los cargos de la organización (cada una en una medida diferente dependiendo del cargo), con su respectiva definición y los niveles, estas definiciones y niveles fueron tomadas del documento “*Estudio de Identificación de Competencias Clave, Perfiles Profesionales y Nuevos Yacimientos de Empleo en la Economía Social Andaluza*”<sup>51</sup>

**Cuadro 7. Dicionarios de competencias con sus respectivos niveles**

<b>ADAPTABILIDAD AL CAMBIO</b>	
<b>Definición:</b>	<b>Niveles:</b>
Es la capacidad para adaptarse y amoldarse a los cambios. Hace referencia a la capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio, incluso en contextos multiculturales. Se asocia con la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas rápida y adecuadamente. Implica conducir a su grupo en función de la correcta	A: Realiza adaptaciones organizacionales y estratégicas a corto, mediano y largo plazo en respuesta a los cambios del entorno o las necesidades de la situación. Evalúa sistemáticamente su entorno atento/a a cambios que pudieran producirse.
	B: Adapta tácticas y objetivos para afrontar una situación o solucionar problemas. Revisa y evalúa sistemáticamente las consecuencias positivas y/o negativas de las acciones pasadas para agregar valor a la nueva solución. Utiliza el fracaso de otros en su propio beneficio.
	C: Observa la situación objetivamente y puede reconocer la validez del punto de vista de otros, utilizando dicha información de manera selectiva para modificar sólo en ocasiones su forma de actuar. Revisa situaciones pasadas para modificar su actuación ante situaciones

<sup>51</sup> Confederación de Entidades Para la Economía Social de Andalucía CEPES; “Estudio de Identificación de Competencias Clave, Perfiles Profesionales y Nuevos Yacimientos de Empleo en la Economía Social Andaluza”, Promueve Cepes Andalucía, Financia Servicio Andaluz de Empleo – Junta de Andalucía y Fondo Social Europeo. Andalucía, España. (2011). Pag. 14, 18, 20, 25, 31, 32, 36.

comprensión de los escenarios cambiantes dentro de las políticas de la organización.	nuevas.
	D: Suele aferrarse a sus propias opiniones. En ocasiones no reconoce la validez de la perspectiva de otras personas. Siempre sigue los procedimientos. No manifiesta una actitud crítica respecto a su actuación.
<b>CAPACIDAD DE GESTIÓN</b>	
<b>Definición:</b>	<b>Niveles:</b>
Capacidad para establecer objetivos y prioridades, seleccionando y distribuyendo eficazmente tareas y recursos, realizando seguimiento de la evolución en la ejecución y actuando ante las posibles desviaciones que tengan lugar con respecto a lo planificado; capacidad de construir alianzas tácticas y sostenibles para la consecución de recursos faltantes	A: Posee una gran capacidad de organización. Marca de forma clara y específica las prioridades, objetivos y tareas a realizar teniendo en cuenta la distribución y uso eficaz de los recursos disponibles. Supervisa las designaciones marcadas para modificar aquellos aspectos que se desvíen de los objetivos marcados. Es recursivo ante las dificultades.
	B: Muestra una gran habilidad para gestionar las tareas y procesos a su cargo de forma rápida y confiable; haciendo el mejor uso de los recursos disponibles.
	C: Es capaz de organizar y distribuir objetivos y tareas intentando dar una buena utilización a los recursos de los que dispone.
	D: Tiene una capacidad mínima para gestionar las tareas y recursos. Le cuesta supervisar y reconducir la acción hacia los objetivos establecidos si se producen desviaciones de los mismos.
<b>COMUNICACIÓN</b>	
<b>Definición:</b>	<b>Niveles:</b>
Capacidad para, de forma voluntaria, transmitir ideas, información y opiniones de forma clara y convincente, por escrito y oralmente, escuchando y siendo receptivo/a a las	A: Se comunica con claridad y precisión. Demuestra interés por las personas, los acontecimientos y las ideas. Presta atención y sensibilidad frente a las inquietudes de otra gente.
	B: Demuestra seguridad para expresar opiniones con claridad y precisión. Alienta el

propuestas de los/as demás.	intercambio de información e ideas y es abierto/a y sensible a los consejos y puntos de vista de las demás personas.
	C: Escucha y se interesa por los puntos de vista de los/as demás y hace preguntas constructivas.
	D: Sus mensajes no siempre son transmitidos o comprendidos claramente. No demuestra interés por conocer el punto de vista o los intereses de otras personas.
<b>ORIENTACIÓN A LOS USUARIOS/AS</b>	
<b>Definición:</b>	<b>Niveles:</b>
Capacidad para identificar, comprender y satisfacer con eficiencia las necesidades de los usuarios actuales y potenciales.	A: Se asegura de conocer adecuadamente las expectativas de los usuarios y que sean satisfechas; sólo siente que ha hecho bien su trabajo cuando los usuarios manifiestan que sus expectativas han sido sistemáticamente satisfechas, superadas y demuestran su entusiasmo.
	B: Defiende y representa los intereses de los usuarios dentro de la organización y más allá de la relación formal establecida, ejecutando las acciones que se requieren en la propia organización para lograr su satisfacción.
	C: Realiza seguimientos sobre las necesidades de los usuarios. Es especialmente servicial en los momentos críticos.
	D: Da inmediata respuesta al requerimiento de los usuarios. Soluciona rápidamente los problemas que puedan presentarse. Se siente responsable e intenta corregir los errores cometidos.
<b>TOLERANCIA A LA PRESIÓN</b>	
<b>Definición:</b>	<b>Niveles:</b>
Capacidad para mostrar resistencia en situaciones tensas o complicadas,	A: Alcanza los objetivos previstos en situaciones de presión de tiempo, inconvenientes imprevistos, desacuerdos,

barreras encontradas en el camino, decisiones difíciles que se deben tomar, cargas de trabajo o ritmos no habituales manteniendo el mismo nivel de calidad en el trabajo realizado.	oposición y diversidad. Su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia.
	B: Habitualmente alcanza los objetivos aunque esté presionado/a por el tiempo, y su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia.
	C: Alcanza los objetivos aunque esté presionado/a, su desempeño es inferior en situaciones de mucha exigencia.
	D: Su desempeño se deteriora en situaciones de mucha presión, tanto sea por los tiempos o por imprevistos de cualquier índole: desacuerdos, oposición, diversidad.

**Fuente: Creación Propia**

## **8.7 ANÁLISIS DE LOS CARGOS A PARTIR DE LAS COMPETENCIAS (NIVELES IDEALES):**

Como se muestra en la Cuadro 5, todas las competencias relacionadas están graduadas en diferentes niveles, en concreto de A, nivel mayor a D, nivel menor, donde el hecho de estar en nivel D no quiere decir que haya una ausencia absoluta de la competencia sino que falta trabajar en esta.

Las escalas o niveles corresponden siempre a comportamientos o conductas observables en las personas que ocupan los puestos de trabajo o van a ocuparlos. Los perfiles relacionados están marcados en el grado ideal de desarrollo de la competencia, señalando los comportamientos que deberían tener los y las ocupantes de los puestos de trabajo.

Las competencias que se han relacionado en cada perfil profesional pueden ser desarrolladas por las personas que ocupan esos puestos de trabajo en concreto a través de la experiencia adquirida con el desarrollo de las funciones asignadas a los puestos de trabajo y por supuesto a través de la formación específica.

Se debe hacer una evaluación periódica de las competencias ya que en algunos casos las personas modifican sus conductas y pueden subir o bajar



el nivel en el que tienen la competencia, Se recomienda que dicha evaluación se realice mínimo una vez al año o en su defecto cada que se realice una revisión de la misión y la visión de la organización o cuando se cree un nuevo cargo en la organización.

A continuación se listan los 14 cargos presentes en el organigrama del Tecnocentro con los niveles ideales de competencias que debe tener las personas que ocupan o van a ocupar los cargos; estos niveles se definieron a partir de las encuestas aplicadas, los indicadores conductuales y la definición de los niveles realizada anteriormente:

**Cuadro 8. Listado de cargos con sus respectivos niveles en las competencias seleccionadas.**

Carga	Competencia				
	Adaptabilidad al cambio	Capacidad de Gestión	Comunicación	Orientación al usuario	Tolerancia a la presión
Director Ejecutivo	B	A	A	C	B
Coordinador Académico	B	C	C	B	B
Coordinador Administrativo	C	B	C	D	B
Coordinador del área Social	B	C	B	A	B
Asistente Administrativo	C	C	C	C	B
Asistente Académico	B	C	C	C	B
Contador	C	C	C	D	B
Coordinador CCH	B	C	B	B	B
Gestor Social	B	C	B	B	B
Docente Danza	B	C	B	B	B

Tutor RED	B	C	B	B	B
Recepcionista	C	C	C	B	B
Auxiliar de Servicios Generales	C	C	D	B	B
Auxiliar de Mantenimiento y Logística	C	C	D	C	B

**Fuente: Creación Propia**

Es importante señalar que las competencias seleccionadas y definidas deben estar presentes en todas las personas que desempeñan los diferentes cargos en la organización, en mayor o menor nivel, pues como hemos argumentado forman parte de la cultura de la organización por estar estrechamente vinculadas a sus principios, valores misión, visión y objetivos estratégicos.

Como hemos mencionado anteriormente los perfiles profesionales, están sujetos a cambios constantes, lógica dentro del mercado laboral y más aún en la actualidad; por lo que se recomienda al Tecnocentro revisar y actualizar los perfiles profesionales para que de esta forma se tengan perfiles más ajustados a la realidad y a las necesidades del Tecnocentro, con el fin de que las personas que ocupan los cargos se encuentren en la capacidad de cumplir con los objetivos estratégicos de la organización.

## **8.8 ANÁLISIS DE COMPETENCIAS RELEVANTES**

Para realizar procesos efectivos de selección y/o evaluación del desempeño del personal, cada una de las competencias antes definidas cuenta con unos indicadores conductuales permiten identificar si la persona a la cual se está evaluando, presenta o no las competencias y en qué nivel; no basta solo con una evaluación subjetiva donde el jefe directo define el nivel de la competencia en el entrevistado, sino que se debe indagar en su historial laboral refiriéndose específicamente a eventos o situaciones que hayan sucedido en el quehacer diario y no a situaciones hipotéticas, del último año o periodo evaluado.

A continuación se presentan los indicadores conductuales para las competencias definidas anteriormente, tomados algunos del documento

“Diccionario de Competencias” de la Procuraduría General de la Nación<sup>52</sup> y otros diseñados a partir de los diccionarios de Competencias de Martha Alles<sup>53</sup> y Spencer & Spencer<sup>54</sup>, haciendo mucho énfasis en que la mejor forma de saber si el entrevistado presenta la conducta y por lo tanto la competencia, es haciendo preguntas donde el entrevistado mencione situaciones pasadas reales, que demuestren la conducta. Para cada competencia hay 10 indicadores conductuales y 5 preguntas que nos permiten aplicar la herramienta de evaluación de las competencias:

**Cuadro 9.** Análisis de competencias relevantes, indicadores conductuales y preguntas.

<b>ADAPTABILIDAD AL CAMBIO</b>
<b>Indicador Conductual</b>
Ajusta su conducta según los objetivos de la organización y modifica su comportamiento para mejorar la calidad del trabajo actual
Adapta su comportamiento según el contexto en el cual se encuentra e identifica las circunstancias del entorno que afecten el funcionamiento de la institución.
Presenta alternativas que facilitan acuerdos en la organización.
Se adapta rápidamente a las nuevas responsabilidades que le otorga el cargo, reconoce los cambios y los asume como un reto
Diseña estrategias, programas o actividades que proporcionen a otros empleados elementos clave para asimilar nuevas circunstancias laborales
Coordina recursos y actividades necesarios para mejorar la adaptación de otros funcionarios a los cambios que la entidad requiera
Explora los posibles escenarios en los que la institución puede llegar dadas las condiciones socio-políticas de la entidad
Documenta sus actividades en función de las nuevas demandas de la entidad
Evalúa argumentos y puntos de vista diferentes y reorienta su postura
Actúa en coherencia con las instrucciones de cambio que recibe
<b>Algunas preguntas para indagar las conductas</b>

<sup>52</sup> Procuraduría General de la Nación, “Diccionario de Competencias” Contrato Interadministrativo No. 179 - 101 de 2010. [En Línea] Consultado el 19 de enero del 2014. Disponible en internet en: <http://www.procuraduria.gov.co/portal/media/file/DICCIONARIO%20DE%20COMPETENCIA%20COMPORTAMENTALES%205-JUL-12.pdf>

<sup>53</sup> ALLES, M. A. Op. cit., págs. 15.

<sup>54</sup> SPENCER, L. SPENCER, S. op. cit., págs. 26.

¿Cuénteme de algún proyecto, tarea o asignación en la que usted haya sido capaz de modificar su propia conducta para alcanzar los objetivos de la organización?
Deme un ejemplo de la persona más difícil con la que usted ha tenido que tratar, ¿qué sucedió? ¿llegaron a un acuerdo?, describa detalladamente la negociación
Hablemos de una situación en la cual su jefe directo le ponga una tarea que no estaba dentro de sus funciones, ¿usted que haría? ¿Le ha pasado?
Hablemos de una situación en la que tuvo que adaptarse rápidamente a un cambio en las prioridades de la organización, el departamento o el equipo, ¿Cómo lo afectó a usted este cambio?
Hábleme de una situación en la que usted estuvo en desacuerdo con una nueva política o procedimiento instituidos por la gerencia ¿Por qué paso esto? ¿Qué hizo usted?

<b>CAPACIDAD DE GESTIÓN</b>
<b>Indicador Conductual</b>
Es recursivo cuando los recursos de la organización son limitados, racionaliza los recursos asignados para el desarrollo de sus tareas.
Busca oportunidades para la organización, propone y encuentra formas nuevas y eficaces de hacer las cosas
Hace más de lo requerido o de sus funciones en la organización
Busca solucionar desacuerdos en la cadena de mando cuando estos se presentan
Propone metodologías reconocidas para la evaluación de los procesos de la institución
Conoce y maneja las herramientas de gestión en su área profesional de manera eficiente
Corrige errores cuando encuentra fallas en algún punto del proceso o de la actividad a su cargo
Muestra una alta capacidad persuasiva para conseguir los objetivos de la organización
Clarifica los objetivos, naturaleza y alcance de las tareas delegadas
En los casos en que sus decisiones afectan a otras personas, las hace participar, les pide sus opiniones y busca su aceptación.
<b>Algunas preguntas para indagar las conductas</b>
Hábleme de una ocasión en la cual usted haya realizado una alianza para la realización de un proyecto en específico
Describe una situación en la que vio un problema y tomó medidas para corregirlo en vez de esperar a que otro lo hiciera
Hablemos de una situación donde los recursos de su organización estaban escasos y usted tuvo que ser recursivo e implementar diferentes

estrategias ¿Cuáles fueron esas estrategias? ¿Cuál fue el resultado de esa situación?
Hábleme de una ocasión en la que tuvo que obtener el apoyo o cooperación de varias personas con perspectivas muy diferentes ¿Cómo abordó estos individuos?
Describa una situación en la que tomó una decisión y su jefe estaba en desacuerdo ¿por qué estaba en desacuerdo? ¿Logró negociar con su jefe? ¿Cuál fue el resultado?

<b>COMUNICACIÓN</b>
<b>Indicador Conductual</b>
Solicita ayuda a sus pares, subalternos y directivos cuando la requiere
Tiene una buena comunicación con sus directivos y puede expresar un desacuerdo de manera respetuosa
Busca estrategias para mejorar las habilidades comunicativas de los colaboradores en todos los niveles de la institución
Establece programas de incentivos para que los colaboradores desarrollen destrezas comunicativas
Expresa conceptos complejos de manera clara y comprensible ante cualquier auditorio que se dirija
Orienta discusiones con sus puntos de vista
Expresa opiniones fundamentadas, formula ideas, argumentos y conceptos con lucidez
Aclara y complementa los detalles de las tareas
Muestra empatía con sus compañeros de trabajo y las personas que atiende
Muestra una actitud abierta hacia los otros cuando éstos intervienen, escucha a los demás con atención y respeto
<b>Algunas preguntas para indagar las conductas</b>
¿Si usted debe socializar un proyecto o una idea, como lo haría para sus estudiantes, como lo haría para su jefe directo y como lo haría para la junta directiva?
Cuénteme una situación en la que logro que alguien cooperara con usted en un importante proyecto, ¿cómo lo hizo? ¿Recibió la ayuda requerida?
Describame una situación en la que usted haya estado en desacuerdo con sus superiores, ¿les manifestó su desacuerdo? ¿Cuál fue su reacción? ¿Logró cambiar la posición de su superior?
Hábleme de una situación en la que tuvo que explicar un tema muy complejo o que solo domina usted a otras personas ¿Cómo fue la experiencia? ¿Logró que el público entendiera? ¿Qué herramientas didácticas utilizó?
¿Ha implementado alguna estrategia para mejorar las habilidades comunicativas de sus subordinados/colaboradores/pares/superiores?

<b>ORIENTACIÓN AL USUARIO</b>
<b>Indicador Conductual</b>
Realiza estudios orientados a definir las necesidades de los usuario y establece mecanismos para la cubrir dichas necesidades
Genera todas las actividades necesarias para lograr la satisfacción del usuario
Esta atento a los requerimiento de los usuarios para brindar la información necesaria
Atiende de manera amable la demanda de los usuarios en búsqueda de información u orientación y ofrece información básica a las necesidades o expectativas de los usuarios
Diseña ambientes de interés común para todas las personas que participan en los diferentes grupos que lidera e implementa programas para el desarrollo de competencias y para mejorar la calidad de vida de los estudiantes de la entidad
Diseña e impulsa planes de acción para que las personas pongan a prueba nuevas capacidades
Hace comentarios positivos a su equipo de trabajo en relación con el desempeño y el cumplimiento de objetivos
Imparte instrucciones detalladas y sugiere alternativas de trabajo a problemas y necesidades puntuales de su equipo de trabajo
Utiliza los recursos disponibles para orientar al equipo de trabajo y desarrollar sus capacidades para la obtención de logros y objetivos personales y grupales
Asume normas siendo disciplinado y participativo en su actividad.
<b>Algunas preguntas para indagar las conductas</b>
En su trabajo anterior ¿Cómo sabía usted si sus clientes estaban satisfechos? ¿Qué acciones tomaba si se daba cuenta que sus clientes no estaban satisfechos?
Cuénteme acerca del último cliente que se quejo de un servicio prestado por usted o su organización, ¿cuál fue su reacción? ¿Cuál era la queja del cliente? ¿se pudo solucionar?
¿Qué acciones tomaba si se daba cuenta que sus clientes no estaban satisfechos?
¿Cómo ha verificado usted la satisfacción de sus clientes?
Cuénteme un poco acerca del diseño de los programas que usted aplica a sus clientes ¿Cómo los diseña? ¿Tiene en cuenta a los usuarios? ¿Los incluye en el diseño de los programas? ¿Utiliza herramientas para verificar las necesidades de los clientes?

<b>TOLERANCIA A LA PRESIÓN</b>
<b>Indicador Conductual</b>

Ejecuta sus actividades de manera eficiente aunque se presenten situaciones que afecten integralmente el logro de los objetivos propuestos
Maneja las situaciones que le exigen mayores esfuerzos a fin de cumplir con los productos de su trabajo
Aplica herramientas necesarias para lograr los objetivos propuestos en periodos de alta exigencia
Resuelve los problemas que se le presente y que exijan la aplicación del intelecto para la resolución
Resuelve los problemas de forma objetiva sin dejarse afectar por situaciones que afecten el curso normal de las actividades
Optimiza los recursos asignados para el cumplimiento de las metas esperadas
Ejecuta las actividades que exigen intelecto con calidad y en un tiempo coherente acorde con el producto a entregar
Evalúa la necesidad de efectuar cambios estratégicos ante determinados retos o requerimientos
Busca estrategias de negociación para producir resultados efectivos ante situaciones conflictivas no resueltas
Se anticipa a posibles problemas y situaciones no explícitas de la contraparte, que requieren alto grado de creatividad, visión a futuro y desarrolla propuestas para enfrentarlos
<b>Algunas preguntas para indagar las conductas</b>
Hábleme de una situación en la que se haya sentido presionado por su jefe, ¿Cuál fue su reacción? ¿Cuál fue el resultado final?
Hábleme de una situación en la cual le haya tocado solucionar un conflicto entre 2 o más personas, ¿Qué método utilizó? ¿Cuál fue el resultado?
Describa una situación en la que persistió en una estrategia o una idea a pesar de que sus demás compañeros no confiaran en esta hasta que alcanzó el objetivo o hasta cuando ya no era posible alcanzarlo.
Descríbame una situación laboral en la que crea que haya actuado de forma impulsiva
Hábleme de una situación en la que no haya reaccionado bien a la presión de entorno, de sus superiores o de sus compañeros ¿Cómo fue la situación? ¿Por qué no reaccionó bien? ¿Cómo mejoraría su respuesta en este momento?

**Fuente: Creación Propia**

## 9. HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

Las competencias no son observables por sí mismas, por lo tanto, hay que inferirlas a través de desempeños o acciones específicas. El desarrollo de las competencias requiere ser comprobado en la práctica, mediante el cumplimiento de criterios de desempeño o criterios de evaluación claramente establecidos.

La evaluación de competencias puede entenderse como el diseño de instrumentos mediante los cuales los evaluados puedan demostrar con evidencias (ejecuciones) que puede realizar las tareas de la competencia.

Con los instrumentos de evaluación de competencias se pueden recoger evidencias sobre el desempeño laboral de una persona, para formarse un juicio a partir de un estándar definido (niveles), con el fin de determinar si es competente para desempeñar una función laboral determinada.

La evaluación de competencias permite identificar brechas entre el desempeño logrado y el desempeño requerido, y con esto pensar en planes de mejoramiento y capacitación individuales y colectivos para fortalecer las competencias en los empleados de la organización. También permite retroalimentar y entregar sugerencias de mejora, motivando el aprendizaje del empleado.

A continuación se presentan 2 herramientas de evaluación\* de las competencias definidas en el diccionario de competencias presentado anteriormente, en el primero se evalúan a los aspirantes a los cargos a través de indicadores conductuales (10) y preguntas (5) para indagar si existe o no la competencia y en qué nivel; en el segundo formato solo se incluyen los indicadores conductuales ya que la evaluación del desempeño para

---

\* **Nota:** Esta es solo una herramienta para realizar la evaluación de desempeño de los empleados o la evaluación en entrevista para aspirantes al cargo, no es la única herramienta que se debe utilizar, porque a pesar de que es efectiva para determinar si la persona presenta o no las competencias, se debe hacer un análisis mas riguroso como un assessment para evaluar además de las competencias requeridas, las competencias específicas del cargo, el perfil del cargo, entre otros.



identificar si el empleado presenta o no las competencias la realiza el jefe directo y no por medio de una entrevista con el empleado.


Para determinar si la persona presenta la competencia se utilizará la siguiente clasificación:

**Cuadro 10. Clasificación de los niveles de las competencias para la herramienta de evaluación de competencias**

Nivel de la competencia	Valoración
<b>A – Experto:</b> persona altamente sobresaliente y que demuestra gran pericia en las situaciones más complejas.	de 9 a 10 + Ningún -
<b>B – Avanzado:</b> Demuestra dominio en la realización del trabajo, toma decisiones en situaciones complejas y puede orientar y enseñar a otros.	de 7 a 8 + de 1 a 2 -
<b>C - Intermedio:</b> Comprende los conceptos y técnicas involucrados en el trabajo y toma decisiones en situaciones que no comprometen gravemente la estabilidad de proceso.	de 4 a 6 + de 1 a 3 -
<b>D – Inicial:</b> Su capacidad está en proceso de desarrollo, con frecuencia requiere apoyo para la toma de decisiones en asuntos críticos del trabajo.	de 1 a 3 + de 1 a 4 -
Y un nivel 0 que significa competencia no desarrollada, lo que implica que sus comportamientos/desempeños indican que no dispone del conocimiento, habilidades y actitudes necesarias en la competencia.	ningún +
<p>Donde:</p> <p style="text-align: center;">+ Eficaz/si lo muestra</p> <p style="text-align: center;"><b>0</b> no observado</p> <p style="text-align: center;">- Ineficaz/no lo muestra</p>	

**Fuente: Creación propia**

Figura 19. Formato de evaluación de competencias para entrevistas

Herramienta de Evaluación de Competencias		 <small>TECNOCENTRO CULTURAL</small>	
NOMBRE DEL ENTREVISTADO			
CARGO			
DEPARTAMENTO			
NATURALEZA DEL CARGO			
NOMBRE DEL ENTREVISTADOR			
CARGO DE ENTREVISTADOR			
NOMBRE DE LA COMPETENCIA			

Indicadores conductuales:			
1.	+	0	-
2.	+	0	-
3.	+	0	-
4.	+	0	-
5.	+	0	-
6.	+	0	-
7.	+	0	-
8.	+	0	-
9.	+	0	-
10.	+	0	-

Pregunta 1:	Respuesta:
Pregunta 2:	Respuesta:
Pregunta 3:	Respuesta:
Pregunta 4:	Respuesta:
Pregunta 5:	Respuesta:


  

Puntaje Total		
+	0	-

NIVEL DE LA COMPETENCIA				
A	B	C	D	0

Fuente: Creación propia

**Figura 20. Formato de evaluación de competencias para evaluación de personal**

<b>Herramienta de Evaluación de Competencias</b>	
--	---

NOMBRE DEL EVALUADO	
CARGO	
DEPARTAMENTO	
NATURALEZA DEL CARGO	
NOMBRE DEL EVALUADOR	
CARGO DE EVALUADOR	
NOMBRE DE LA COMPETENCIA	

Indicadores conductuales:			
1.	+	0	-
2.	+	0	-
3.	+	0	-
4.	+	0	-
5.	+	0	-
6.	+	0	-
7.	+	0	-
8.	+	0	-
9.	+	0	-
10.	+	0	-

Puntaje Total		
+	0	-

NIVEL DE LA COMPETENCIA				
A	B	C	D	0

**Fuente: Creación propia**

## **10. CONCLUSIONES**

La gestión por competencias alinea la gestión de los recursos humanos a la estrategia del negocio, por esto es importante la definición de competencias comportamentales que estén presentes en todos los colaboradores de la organización, de tal forma que cada uno de los perfiles profesionales estén acordes con la misión, la visión, los valores corporativos y la estrategia corporativa de la organización para aumentar de esta forma la capacidad de respuesta ante nuevas exigencias del mercado, el sentido de pertenencia con la organización, la efectividad y la motivación en la labor desempeñada.

La evolución de los modelos de Dirección de Recursos Humanos en las últimas décadas se ha caracterizado fundamentalmente por el cambio en la concepción del talento humano, que deja de verse como un costo para pasar a concebirse como el elemento más importante dentro de las organizaciones. Esto supone al capital humano como fundamental en la consecución de los objetivos de la empresa y a la gestión del talento humano como función vital en el desarrollo de la organización, ya que permite la alineación de los objetivos de cada individuo con los objetivos de la misma y hacer seguimiento a las competencias para el mejoramiento continuo de la persona, de su área de trabajo y de la organización.

Al solicitar la opinión del personal tanto directivo, como administrativo y operativo sobre las competencias esenciales que debe tener todos los colaboradores para pertenecer a la organización y cuáles son los niveles deseados en cada cargo, se permitió en primer lugar una socialización de la misión, la visión y los objetivos estratégicos de la organización, que en algunos casos solo se encuentran colgados en las oficinas de los directivos, en segundo lugar se propició la participación de los empleados quienes son los que diariamente se encuentran en sus puestos de trabajo realizando sus funciones y como se menciona anteriormente son el insumo más importante de la organización.

La definición de los cargos constituye así la base principal para estructurar los procesos del área de recursos humanos, la identificación, definición y evaluación de las competencias para cada cargo, ya que a partir de ellos podemos identificar con claridad lo que espera la organización en cuanto a sus colaboradores, teniendo como base la misión, visión y política organizacional.

Estos perfiles profesionales soportan cambios constantes, lógicos dentro del mercado laboral y más aún en la actualidad, por lo tanto se recomienda a las empresas que los revisen y actualicen, de tal forma que se cuenten con perfiles reales ajustados a las necesidades de la organización y no perfiles deseados.

Es clave la importancia de contar con este modelo de gestión por competencias para realizar procesos de selección más acertados que permitan conseguir candidatos más ajustados a las necesidades reales del Tecnocentro. Este modelo impactará positivamente los procesos de selección al disminuir la rotación del personal, además de que las personas que ingresan tendrán una mejor adaptación a la cultura de la organización.

De igual forma, con la utilización de este modelo para la evaluación de las competencias de los empleados de la organización se pueden reducir brechas en las competencias organizacionales de los colaboradores al implementar planes de mejoramiento individuales y colectivos basados en una herramienta objetiva.

Finalmente, con este proyecto logrará posicionar al área de recursos humanos como una aliada estratégica en la consecución de los objetivos propuestos por la organización, al generar planes de desarrollo individuales y colectivos que aseguren el cierre de las oportunidades de mejoramiento encontradas en los colaboradores, procesos de selección y evaluación del desempeño mejores, eficientes y basados en evidencias y en las necesidades de la organización, y sobretodo evitando subjetividades en las evaluaciones.

## **11. RECOMENDACIONES**

Al analizar el problema que se trabajó en la presente investigación y al proponer una solución como es la implementación de un sistema de gestión por competencias, se hace un aporte para agregar valor a los procesos de evaluación y selección de personal, pero esto es solo un primer paso de los muchos procesos que se deben de implementar en el Tecnocentro Cultural Somos Pacífico para ser competitivo en términos de recursos humanos con otras organizaciones del sector que llevan más tiempo en esta labor.

Se recomienda la implementación del modelo, los formatos diseñados y la herramienta de medición ya que es un insumo con el cual el Tecnocentro no contaba y que permite que el talento humano conozca la misión, la visión y los objetivos estratégicos tanto de la organización como de su cargo, también permite que tenga más claras cuáles son sus funciones y hacia a donde puede aspirar dentro de la empresa.

De igual forma se recomienda que el modelo de gestión por competencias creado, además de los todos los formatos sean socializados con todo el personal del Tecnocentro pero en especial con el personal administrativo encargado de las funciones del departamento de Talento Humano, al igual que el modelo debe ser socializado con el Consejo Directivo para una retroalimentación de parte de ellos.

Existe la necesidad de capacitar a los empleados y al personal directivo en cuanto a la gestión por competencias, los cambios a nivel laboral y la importancia que hoy día pueden llegar a tener los empleados en la Institución, para que dejen de pensarse como recurso humano y pasen a ser valorados como Talento Humano; con la aplicación del Modelo de Gestión por Competencias en los empleados del Tecnocentro, se puede sacar el máximo provecho de los mismos, tener las personas adecuadas para cada cargo y motivar a los empleados con su evaluación constante a partir de criterios establecidos y socializados con él.

Es importante que el modelo sea revisado periódicamente y adaptado según las necesidades de la organización, la planeación estratégica y los cambios en el entorno, en este proceso, es importante involucrar a los empleados para que puedan dar su opinión respecto al cargo que desempeñan y a su experiencia en la organización; se recomienda hacer esta revisión anualmente pero si no es posible, entonces realizarla cada que se efectúen

procesos de planeación estratégica o inclusión de un nuevo cargo a la organización..

La aplicación de esta evaluación de competencias en todos los colaboradores actuales de la organización puede ser el punto de partida para un proceso de mejoramiento continuo que repercuta en los resultados de la organización, pero es muy importante tener en cuenta que la presente investigación y los resultados entregados son solo una de muchas herramientas que se deben aplicar para fortalecer los procesos del Talento humano, realizar mejores procesos de selección y evaluación y en general mejorar la organización a partir del mejoramiento de su talento humano. Por esta razón se recomienda que las herramientas diseñadas en el presente proyecto hagan parte de un proceso de Assessment en la organización tanto para evaluación como para selección de personal.

## BIBLIOGRAFÍA

ARIAS, F.. Administración de Recursos Humanos. Editorial Trillas. México. (1998)

ARTILLED, I. Gestión por Competencias. Gestión por Competencias: un nuevo reto. [En Línea] 2013 [consultado el 15 de noviembre del 2013]. Disponible en internet en: [www.gestiodelconocimiento.com](http://www.gestiodelconocimiento.com)

BARRIOS, E. Gestión de la Competencias. Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional (OIT/Cinterfor) Uruguay. Febrero 2000.

BENÍTEZ J. Medición y Evaluación de Competencias. 2008

CALDERÓN, G. ÁLVAREZ G. NARANJO J. "Gestión Humana en las organizaciones, un fenómeno Complejo"; Universidad Nacional de Colombia, Manizales. (2006)

PRAHALAD, C.K. HAMEL G. "The Core Competence of the Corporation". Boston (MA), 1990

LEVY-LEBOYER, C. "Gestión de las Competencias". Editorial Gestión 2000, ISBN: 9788480889339, Barcelona, 2003

Confederación de Entidades Para la Economía Social de Andalucía CEPES; "Estudio de Identificación de Competencias Clave, Perfiles Profesionales y Nuevos Yacimientos de Empleo en la Economía Social Andalucía", Promueve Cepes Andalucía, Financia Servicio Andaluz de Empleo – Junta de Andalucía y Fondo Social Europeo. Andalucía, España. (2011).

CORDOBA C.M.; "Diccionario de Competencias", Material de Clase Gestión del talento Humano, Énfasis Gerencia del Talento Humano – Gestión de Competencias. Maestría en Administración de Empresas, Universidad Autónoma de Occidente (2013)



CUESTA, A. S.: Gestión por Competencias, Facultad de Ingeniería Industrial Universidad Tecnológica de La Habana (ISPJAE) 2000.

DOMINGO, J. DELGADO, M DELGADO M., Modelo de gestión por competencias. [En Línea] 2013 [consultado el 24 de noviembre del 2013]. Disponible en internet en: [www.portaldelconocimiento.com](http://www.portaldelconocimiento.com)

Ernest & Young Consultores. "Manual del Director de Recursos Humanos, Gestión por Competencias". (2004)

GARCÍA SOLARTE M. Notas de Clase "Gestión del Talento Humano". Maestría en Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Departamento de Ciencias Administrativas. Universidad Autónoma de Occidente Agosto 2013.

GARCÍA SOLARTE, Mónica. "Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana Pensamiento & Gestión", Núm. 27, Universidad del Norte –Colombia, (2009)

GONZÁLEZ BOLAÑOS J.D. "Informe final, Consultoría para la aplicación de la propuesta educativa del Tecnocentro Cultural Somos Pacífico", Tecnocentro Cultural Somos Pacífico. Santiago de Cali (2002).

HERNÁNDEZ R, FERNÁNDEZ C y BAPTISTA P. Metodología de la Investigación. Tercera Edición. Editorial McGraw - Hill. México.2003

HERRERA MURGUEITIO A., "Gerencia del Talento Humano". [En Línea] 2014 [consultado el 15 de enero del 2014]. Disponible en [https://www.academia.edu/1734812/Gestion\\_Humana\\_Basada\\_en\\_Competencias](https://www.academia.edu/1734812/Gestion_Humana_Basada_en_Competencias). Sincelejo, Colombia, (2009)

Introducción al modelo de selección por competencias. [En Línea] 2013 [consultado el 12 de octubre del 2013]. Disponible en internet en: <http://www.gabinetegrafológico.com>.

JIMÉNEZ, A. La Gestión de por Competencias: una nueva manera de gestionar la organización, un nuevo paradigma. En Psicología del Trabajo y Gestión de los Recursos Humanos. Barcelona: ed. Gestión 1997.

SPENCER, L. SPENCER S. "Evaluación De Competencia en el Trabajo, Modelos para un Desempeño Superior ". McBer and Company, Boston MA, 1991.

ALLES, M. A. "Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias: el diccionario". Ediciones Granica S.A., 2009.

MERTENS L., "Competencia Laboral: sistemas, surgimiento y modelos". Mexico, Oficina Internacional del Trabajo (OIT), 1997.

GALLEGO M. Gestión Humana Basada en Competencias. Contribución efectiva al logro de los objetivos Organizacionales (2000). Revista Universidad de EAFIT

GALLEGO M. "Gestión Humana Basada en Competencias. Contribución efectiva al logro de los objetivos Organizacionales". Revista Universidad de EAFIT, (2000).

MORALES CARTAZA, A. Contribución para un modelo cubano de Gestión Integrada de recursos Humanos. La Habana; ISPJAE, 2006. Tesis presentada en opción del grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. 60h.

PATÍÑO RUBIANO, B. "Gestión por Competencias". Universidad Nacional de Colombia. Facultad de Minas. Posgrado en Gestión Empresarial Medellín. 2006

PIEDRAÍTA J.A.; Notas de Clase Especialización Gerencia del Talento Humano; Universidad Autónoma de Occidente (2013).

Procuraduría General de la Nación, "*Diccionario de Competencias*" Contrato Interadministrativo No. 179 - 101 de 2010. [En Línea] Consultado el 19 de enero del 2014. Disponible en internet en:

<http://www.procuraduria.gov.co/portal/media/file/DICCIONARIO%20DE%20COMPETENCIAS%20COMPORTAMENTALES%205-JUL-12.pdf>

“Quienes Somos”, Fundación Paz y Bien Cali. [En Linea] 2014 [consultado el 15 de enero del 2014]. Disponible en internet en: <http://fundacionpazybien.org/>

“Quienes Somos, Perfil Institucional”, Fundación Alvaralice Cali [En Linea] 2014 [consultado el 15 de enero del 2014]. Disponible en internet en: <http://alvaralice.org/>

“Quienes Somos, Misión”, Caja de Compensación Comfandi. [En Linea] 2014 [consultado el 15 de enero del 2014]. Disponible en internet en: <http://www.comfandi.com.co/>

ROMERO E. [En Linea] 2013 [consultado el 17 de octubre del 2013]. Disponible en internet en: <http://www.rldisenio.com>.

SABINO, C. La perseverancia trae buena fortuna. Editorial Panapo. Venezuela (1986).

SÁNCHEZ RODRÍGUEZ, A. Tecnología para el Desarrollo Integrado de Competencias Laborales en Entidades Consultoras. Aplicación en la provincia Holguín. Holguín; Universidad de Holguín, 2007. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. 94h

SARACHO J.M., “Un modelo general de gestión por competencias. Modelos y metodologías para la identificación y construcción de competencias”, RIL Editores, Santiago de Chile, 2005

TAMAYO, M. El proceso de investigación científica. Tercera Edición. Editorial Limusa Noriega. México. (2004)

The Boston Consulting Group, Inc., World Federation of Personnel Management Associations. “Creating People Advantage, Cómo afrontar los desafíos de RRHH en todo el mundo hasta 2015”. (2008).

TOBÓN S. "Formación Basada en Competencias" Eccode Ediciones. Bogotá Colombia. 2004.

## **ANEXOS**

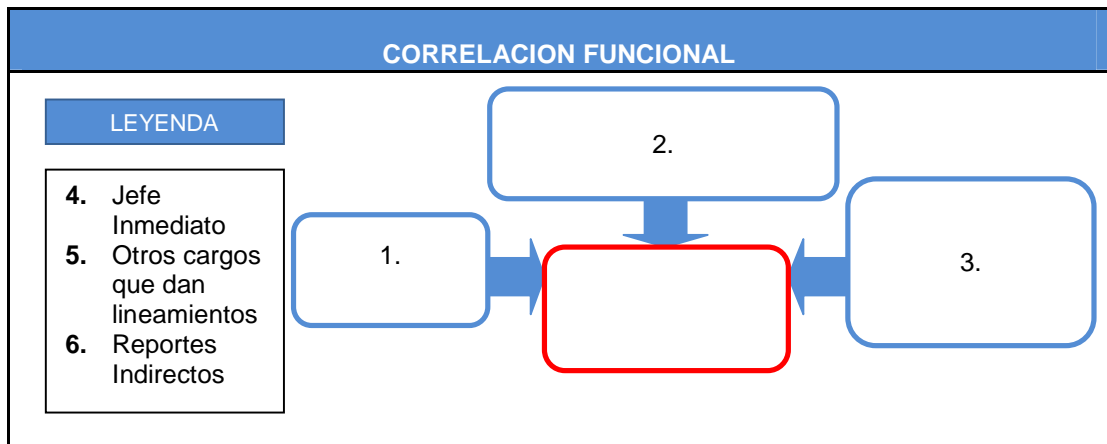
## ANEXO A. FORMATO DESCRIPCIÓN DE CARGOS

<h1>Descripción de Cargos</h1>	
--------------------------------	---

## 1 IDENTIFICACIÓN FUNCIONAL

<b>CARGO</b>	
<b>DEPARTAMENTO</b>	
<b>NATURALEZA DEL CARGO</b>	

MISIÓN DEL CARGO	
OBJETIVO DEL CARGO	
TOMA DE DECISIONES	DIRECCIÓN/SUPERVISIÓN
No se toman decisiones <input type="checkbox"/>	No personas a cargo <input type="checkbox"/>
Decisiones en Asuntos de Rutina <input type="checkbox"/>	Área de Trabajo (Menos de 10 pns.) <input type="checkbox"/>
Toma de Decisiones Limitada <input type="checkbox"/>	Área de Trabajo (Más de 10 pns.) <input type="checkbox"/>
Parcial Autonomía <input type="checkbox"/>	Toda la compañía <input type="checkbox"/>



PLAN CARRERA			
<b>Ascenso desde:</b>		<b>Ascenso para:</b>	

2	<b>PERFIL DEL CARGO</b>
---	-------------------------

EDUCACIÓN	FORMACIÓN
<u><b>Esencial:</b></u>  <u><b>Deseado:</b></u>	<u><b>Esencial:</b></u>  <u><b>Deseado:</b></u>
EXPERIENCIA	OTROS
<u><b>Esencial:</b></u>  <u><b>Deseado:</b></u>	

3	RESPONSABILIDADES
a)	
b)	
c)	
d)	
e)	

4	PERFIL DE COMPETENCIAS
---	------------------------

COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES			
Nombre de la Competencia		Nivel	
		Nivel	



## **ANEXO B. ENCUESTA COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES PARA DOCENTES Y PERSONAL DE SERVICIOS GENERALES**



### **Encuesta sobre Competencias Organizacionales Tecnocentro Cultural Somos Pacifico**

La presente es una encuesta con la cual se busca determinar cuáles son las competencias organizacionales que debe tener el personal del Tecnocentro Cultural Somos Pacifico.

Las competencias según el libro “Gestión Humana Basada en Competencias”<sup>55</sup> son el conjunto de características personales claves que promueven y mantienen la eficiencia en una institución de alto desempeño; son un conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes en términos de conductas observables, requeridas para desempeñar eficazmente los roles asignados dentro de los procesos de la organización.

El siguiente es un listado de competencias con su definición, que se identificaron como importantes para cumplir la misión y la visión del Tecnocentro Cultural Somos Pacifico. Marque las 5 competencias que considere que debe presentar el personal de la institución para esta labor, valorando de 1 a 5 cada competencia, siendo 5 la competencia con la valoración más alta y 1 la competencia con la valoración más baja que debe prevalecer.

---

<sup>55</sup> GALLEGO M. Gestión Humana Basada en Competencias. Contribución efectiva al logro de los objetivos Organizacionales (2000). Revista Universidad de EAFIT

<b>Competencia</b>	<b>Definición</b> <sup>56 57 58</sup>	<b>Pto.</b>
Adaptabilidad al cambio	Es la capacidad para adaptarse y amoldarse a los cambios. Hace referencia a la capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio, incluso en contextos multiculturales. Se asocia con la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas rápida y adecuadamente. Implica conducir a su grupo en función de la correcta comprensión de los escenarios cambiantes dentro de las políticas de la organización.	
Tolerancia a la presión	Capacidad para mostrar resistencia en situaciones tensas o complicadas, barreras encontradas en el camino, decisiones difíciles que se deben tomar, cargas de trabajo o ritmos no habituales manteniendo el mismo nivel de calidad en el trabajo realizado.	
Gestión de recursos	Capacidad de utilizar los recursos del modo más idóneo, rápido, económico y eficaz para obtener los resultados deseados	
Negociación	Capacidad de conseguir apoyo y la conformidad de las personas y grupos claves que influyen en su área de responsabilidad.	
Empatía	Capacidad de escucha, tiene en cuenta las preocupaciones de los demás y respeta sus sentimientos.	
Gestión del riesgo	Capacidad de tomar decisiones adecuadas en situaciones de gran responsabilidad y alto grado de incertidumbre.	
Liderazgo	Capacidad de utilizar los rasgos y métodos interpersonales más apropiados para guiar a individuos o grupos hacia la consecución de un objetivo.	
Compromiso organizacional	Habilidad y deseo para alinear sus propias conductas con las necesidades, prioridades y metas de la organización, de actuar de manera que	

<sup>56</sup> ALLES M.A. *op. cit.*, págs. 34, 55, 56, 59, 63, 64, 77, 80,

<sup>57</sup> SPENCER & SPENCER, *op. cit.*, págs. 1 a 18.

<sup>58</sup> CORDOBA C.M.; "Diccionario de Competencias", Material de Clase Gestión del talento Humano, Énfasis Gerencia del Talento Humano – Gestión de Competencias. Maestría en Administración de Empresas, Universidad Autónoma de Occidente (2013) pág. 1-8.

	promuevan las metas y necesidades organizacionales.	
Comprensión interpersonal	Implica deseo de entender a los demás, ya sean estos individuos o grupos de distinta clase. Es la habilidad de escuchar con precisión y entender los pensamientos, sentimientos o preocupaciones de otros, no expresadas directamente o solo parcialmente dichas.	
Gestión de conflictos	Capacidad para hacer frente a los conflictos, lo que implica la estimulación, regulación y resolución de los conflictos producidos entre dos o más partes.	
Comunicación	Capacidad para, de forma voluntaria, transmitir ideas, información y opiniones de forma clara y convincente, por escrito y oralmente, escuchando y siendo receptivo/a a las propuestas de los/as demás. Predisposición para atender activamente a la otra persona, en el conocimiento de sus actitudes y deseos con la finalidad de satisfacer dichas necesidades o para mejorar el desenvolvimiento en el comportamiento de otras personas.	
Orientación al usuario	Capacidad para identificar, comprender y satisfacer con eficiencia las necesidades de los usuarios actuales y potenciales.	
Capacidad de gestión	Capacidad para establecer objetivos y prioridades, seleccionando y distribuyendo eficazmente tareas y recursos, realizando seguimiento de la evolución en la ejecución y actuando ante las posibles desviaciones que tengan lugar con respecto a lo planificado; capacidad de construir alianzas tácticas y sostenibles para la consecución de recursos faltantes	
Trabajo en equipo	Capacidad de fomentar un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los miembros de su equipo y los estimula hacia el logro de los objetivos comunes.	
Iniciativa	Capacidad de mostrar un comportamiento emprendedor, iniciando y empujando los cambios necesarios con tenacidad.	
Creatividad	Capacidad de generar planteamientos y soluciones innovadoras a problemas que se le presentan.	
Orientación al logro	Preocupación para trabajar bien o para competir contra un estándar de excelencia, este puede ser sus propios logros anteriores, una medida objetiva, el rendimiento de otros, metas puestas por el propio	

	individuo o algo que nadie ha realizado.	
Desarrollo de otros	Versión de impacto e influencia, en la que la intención es enseñar o fomentar el desarrollo de alguna o de algunas personas. Implica la capacidad para emprender acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás.	

**Gracias por su Colaboración**

## **ANEXO C. ENCUESTA COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES PARA DIRECTIVOS**



### **Encuesta sobre Competencias Organizacionales para directivos Tecnocentro Cultural Somos Pacifico**

La presente es una encuesta con la cual se busca determinar cuáles son las competencias organizacionales que debe tener el personal del Tecnocentro Cultural Somos Pacifico.

Las competencias según el libro “Gestión Humana Basada en Competencias”<sup>59</sup> son el conjunto de características personales claves que promueven y mantienen la eficiencia en una institución de alto desempeño; son un conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes en términos de conductas observables, requeridas para desempeñar eficazmente los roles asignados dentro de los procesos de la organización.

El siguiente es un listado de competencias con su definición, que se identificaron como importantes para cumplir la misión y la visión del Tecnocentro Cultural Somos Pacifico. Marque las 5 competencias que considere que debe presentar el personal de la institución para esta labor, valorando de 1 a 5 cada competencia, siendo 5 la competencia con la valoración más alta y 1 la competencias con la valoración más baja que debe prevalecer.

---

<sup>59</sup> GALLEGOS M. Gestión Humana Basada en Competencias. Contribución efectiva al logro de los objetivos Organizacionales (2000). Revista Universidad de EAFIT

<b>Competencia</b>	<b>Definición</b> <sup>60 61 62</sup>	<b>Pto.</b>
Adaptabilidad al cambio	Es la capacidad para adaptarse y amoldarse a los cambios. Hace referencia a la capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio, incluso en contextos multiculturales. Se asocia con la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas rápida y adecuadamente. Implica conducir a su grupo en función de la correcta comprensión de los escenarios cambiantes dentro de las políticas de la organización.	
Tolerancia a la presión	Capacidad para mostrar resistencia en situaciones tensas o complicadas, barreras encontradas en el camino, decisiones difíciles que se deben tomar, cargas de trabajo o ritmos no habituales manteniendo el mismo nivel de calidad en el trabajo realizado.	
Gestión de recursos	Capacidad de utilizar los recursos del modo más idóneo, rápido, económico y eficaz para obtener los resultados deseados	
Negociación	Capacidad de conseguir apoyo y la conformidad de las personas y grupos claves que influyen en su área de responsabilidad.	
Empatía	Capacidad de escucha, tiene en cuenta las preocupaciones de los demás y respeta sus sentimientos.	
Gestión del riesgo	Capacidad de tomar decisiones adecuadas en situaciones de gran responsabilidad y alto grado de incertidumbre.	
Liderazgo	Capacidad de utilizar los rasgos y métodos interpersonales más apropiados para guiar a individuos o grupos hacia la consecución de un objetivo.	
Compromiso organizacional	Habilidad y deseo para alinear sus propias conductas con las necesidades, prioridades y metas	

<sup>60</sup> ALLES M.A, *op. cit.*, págs. 34, 55, 56, 59, 63, 64, 77, 80,

<sup>61</sup> SPENCER & SPENCER, *op. cit.*, págs. 1 a 18.

<sup>62</sup> CORDOBA C.M.; "Diccionario de Competencias", Material de Clase Gestión del talento Humano, Énfasis Gerencia del Talento Humano – Gestión de Competencias. Maestría en Administración de Empresas, Universidad Autónoma de Occidente (2013) pág. 1-8.

	de la organización, de actuar de manera que promuevan las metas y necesidades organizacionales.	
Comprensión interpersonal	Implica deseo de entender a los demás, ya sean estos individuos o grupos de distinta clase. Es la habilidad de escuchar con precisión y entender los pensamientos, sentimientos o preocupaciones de otros, no expresadas directamente o solo parcialmente dichas.	
Gestión de conflictos	Capacidad para hacer frente a los conflictos, lo que implica la estimulación, regulación y resolución de los conflictos producidos entre dos o más partes.	
Comunicación	Capacidad para, de forma voluntaria, transmitir ideas, información y opiniones de forma clara y convincente, por escrito y oralmente, escuchando y siendo receptivo/a a las propuestas de los/as demás. Predisposición para atender activamente a la otra persona, en el conocimiento de sus actitudes y deseos con la finalidad de satisfacer dichas necesidades o para mejorar el desenvolvimiento en el comportamiento de otras personas.	
Orientación al usuario	Capacidad para identificar, comprender y satisfacer con eficiencia las necesidades de los usuarios actuales y potenciales.	
Capacidad de gestión	Capacidad para establecer objetivos y prioridades, seleccionando y distribuyendo eficazmente tareas y recursos, realizando seguimiento de la evolución en la ejecución y actuando ante las posibles desviaciones que tengan lugar con respecto a lo planificado; capacidad de construir alianzas tácticas y sostenibles para la consecución de recursos faltantes	
Trabajo en equipo	Capacidad de fomentar un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los miembros de su equipo y los estimula hacia el logro de los objetivos comunes.	
Iniciativa	Capacidad de mostrar un comportamiento emprendedor, iniciando y empujando los cambios necesarios con tenacidad.	
Creatividad	Capacidad de generar planteamientos y soluciones innovadoras a problemas que se le presentan.	
Orientación al logro	Preocupación para trabajar bien o para competir contra un estándar de excelencia, este puede ser sus propios logros anteriores, una medida objetiva,	

	el rendimiento de otros, metas puestas por el propio individuo o algo que nadie ha realizado.	
Desarrollo de otros	Versión de impacto e influencia, en la que la intención es enseñar o fomentar el desarrollo de alguna o de algunas personas. Implica la capacidad para emprender acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás.	

A continuación, escriba las competencias seleccionadas en el cuadro anterior para cada uno de los cargos de la organización y escriba el nivel en el cual debería estar esa competencia para cada cargo, siendo<sup>63</sup>:

**A – Experto:** persona altamente sobresaliente y que demuestra gran pericia en las situaciones más complejas.

**B – Avanzado:** Demuestra dominio en la realización del trabajo, toma decisiones en situaciones complejas y puede orientar y enseñar a otros.

**C - Intermedio:** Comprende los conceptos y técnicas involucrados en el trabajo y toma decisiones en situaciones que no comprometen gravemente la estabilidad de proceso.

**D – Inicial:** Su capacidad está en proceso de desarrollo, con frecuencia requiere apoyo para la toma de decisiones en asuntos críticos del trabajo.

Y un **nivel 0** que significa competencia no desarrollada, lo que implica que sus comportamientos/desempeños indican que no dispone del conocimiento, habilidades y actitudes necesarias en la competencia.

---

<sup>63</sup> HERRERA MURGUEITIO A., “Gerencia del Talento Humano” (2009). Disponible en [https://www.academia.edu/1734812/Gestion\\_Humana\\_Basada\\_en\\_Competencias](https://www.academia.edu/1734812/Gestion_Humana_Basada_en_Competencias). Sincelejo, Colombia, Pag 102.




Cargo	Competencia	nivel			
Director Ejecutivo	1.	A	B	C	D
	2.	A	B	C	D
	3.	A	B	C	D
	4.	A	B	C	D
	5.	A	B	C	D
Coordinador Académico	1.	A	B	C	D
	2.	A	B	C	D
	3.	A	B	C	D
	4.	A	B	C	D
	5.	A	B	C	D
Coordinador Administrativo	1.	A	B	C	D
	2.	A	B	C	D
	3.	A	B	C	D
	4.	A	B	C	D
	5.	A	B	C	D
Coordinador Área Social	1.	A	B	C	D
	2.	A	B	C	D
	3.	A	B	C	D
	4.	A	B	C	D
	5.	A	B	C	D
Coordinador CCH	1.	A	B	C	D
	2.	A	B	C	D
	3.	A	B	C	D
	4.	A	B	C	D
	5.	A	B	C	D
Tutores RED	1.	A	B	C	D
	2.	A	B	C	D
	3.	A	B	C	D
	4.	A	B	C	D
	5.	A	B	C	D
Servicios Generales	1.	A	B	C	D
	2.	A	B	C	D
	3.	A	B	C	D
	4.	A	B	C	D
	5.	A	B	C	D
Recepcionista	1.	A	B	C	D
	2.	A	B	C	D
	3.	A	B	C	D
	4.	A	B	C	D
	5.	A	B	C	D

Mantenimiento y Logística	1.	A	B	C	D
	2.	A	B	C	D
	3.	A	B	C	D
	4.	A	B	C	D
	5.	A	B	C	D
Gestoras Sociales	1.	A	B	C	D
	2.	A	B	C	D
	3.	A	B	C	D
	4.	A	B	C	D
	5.	A	B	C	D
Docentes Danzas	1.	A	B	C	D
	2.	A	B	C	D
	3.	A	B	C	D
	4.	A	B	C	D
	5.	A	B	C	D
Asistente Académica	1.	A	B	C	D
	2.	A	B	C	D
	3.	A	B	C	D
	4.	A	B	C	D
	5.	A	B	C	D
Asistente Administrativa	1.	A	B	C	D
	2.	A	B	C	D
	3.	A	B	C	D
	4.	A	B	C	D
	5.	A	B	C	D
Contador	1.	A	B	C	D
	2.	A	B	C	D
	3.	A	B	C	D
	4.	A	B	C	D
	5.	A	B	C	D

**Gracias por su Colaboración**

## ANEXO D. FORMATO DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS PARA ENTREVISTA

<h3 style="margin: 0;">Herramienta de Evaluación de Competencias</h3>	
---	---

NOMBRE DEL ENTREVISTADO	
CARGO	
DEPARTAMENTO	
NATURALEZA DEL CARGO	
NOMBRE DEL ENTREVISTADOR	
CARGO DE ENTREVISTADOR	
NOMBRE DE LA COMPETENCIA	


Indicadores conductuales:			
1.	+	0	-
2.	+	0	-
3.	+	0	-
4.	+	0	-
5.	+	0	-
6.	+	0	-
7.	+	0	-
8.	+	0	-
9.	+	0	-
10.	+	0	-

Pregunta 1:	Respuesta:
Pregunta 2:	Respuesta:
Pregunta 3:	Respuesta:
Pregunta 4:	Respuesta:
Pregunta 5:	Respuesta:

Puntaje Total		
+	0	-

NIVEL DE LA COMPETENCIA				
A	B	C	D	0

**ANEXO E. FORMATO DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS PARA  
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

<b>Herramienta de Evaluación de Competencias</b>	
--	---

NOMBRE DEL EVALUADO	
CARGO	
DEPARTAMENTO	
NATURALEZA DEL CARGO	
NOMBRE DEL EVALUADOR	
CARGO DE EVALUADOR	
NOMBRE DE LA COMPETENCIA	

Indicadores conductuales:			
1.	+	0	-
2.	+	0	-
3.	+	0	-
4.	+	0	-
5.	+	0	-
6.	+	0	-
7.	+	0	-
8.	+	0	-
9.	+	0	-
10.	+	0	-

Puntaje Total		
+	0	-

NIVEL DE LA COMPETENCIA				
A	B	C	D	0

